

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

---

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

---

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ**

---

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТРА**

---

(освітній ступінь)

на тему: «Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.03.073.040.Z.20.1

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Баранова В. О.

Керівник: к.е.н., доцент Гаврильченко О. В.

Рецензент: директор ТОВ «Укрфармінг»

Жук В. С.

Харків – 2021 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та економічний зміст інвестиційного проекту підприємства	
1.2. Класифікація та джерела фінансування інвестиційних проектів підприємства	
1.3. Структура та порядок розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства	
2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДНІПРО»	
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників діяльності ТОВ «ДНІПРО»	
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРО»	
2.3. Аналіз рівня бізнес-планування на ТОВ «ДНІПРО»	
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ТОВ «ДНІПРО»	
3.1. Загальні напрями удосконалення бізнес-планування інвестиційного проекту підприємства	
3.2. Обґрунтування заходів щодо розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства на основі економіко-математичного моделювання	
3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження нового виду продукції для ТОВ «ДНІПРО»	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Розвиток є невід'ємною ознакою сучасного бізнес-середовища. Кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен чітко уявляти потребу на майбутнє у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко розраховувати ефективність їх використання в процесі роботи власного бізнесу. Важливу роль в інвестиційній політиці відіграє продумане бізнес-планування кожного проекту. Створення успішного стартапу або впровадження інноваційних змін у компанії неможливе без розробки бізнес-плану. Сьогодні бізнес-план інвестиційного проекту є ефективним інструментом управління та пошуку інвестицій. Саме бізнес-план здатен обґрунтувати доцільність впровадження інвестиційного проекту з точки зору економічної та технічної складової.

Бізнес-план є важливим напрямом розвитку для сучасного підприємства, є планом того, що потрібно робити для того щоб бізнес став ефективним та приносив прибуток, а також для пошуку інвестицій. З бізнес-плану розпочинається створення, формування та удосконалення будь-якого підприємства, бізнес-план інвестиційного проекту є новим для економіки нашої країни. Проблемі розробки та впровадженню бізнес-плану інвестиційного проекту присвячено багато праць науковців, а саме: Загородній А. Г. [22], Васіна Г. О. [16], Тарасюк Г. М. [48], Савчук В.П. [45], Майорова Т. В. [32], Васильціва Т. Г. [15], Кириченко О. А. [26], Зімін А. І. [23], Щукін Б.М. [58], Шкурко В.Є. [57], Мазур І. І. [6], Дука А. П. [20], Смовженко Т. С. [22], Нечипорук О. В. [36], Мазоренко О. В. [33].

Для диверсифікації виробництва слід розробляти бізнес-план нової продукції для оновлення асортименту та підтримки фінансового стану. Новим видом продукції вважатимуться модифікації чи нововведення які споживач сприймає за значні. Бізнес-план сільськогосподарського підприємства є колективною працею спеціалістів та керівників підрозділів. Саме інвестиційний проект виступає дієвим засобом збільшення фінансової стійкості підприємства.

Процес формулювання плану дає змогу детально проаналізувати важливість впровадження нової продукції.

Метою роботи є висвітлення особливостей розробки та складання бізнес-плану, розробка теоретичних та практичних рекомендації щодо розробки бізнес-плану інвестиційного проекту для сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є формування теоретичних та практичних аспектів та створення інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є методика розробки інвестиційного бізнес-плану нової продукції.

Для досягнення поставленої мети у комплексному консультативному проекті використано такі спеціальні та загальнонаукові методи дослідження: аналізу, теоретичного узагальнення та синтезу – для уточнення категорійного апарату та структури бізнес-плану; системний підхід – для визначення взаємозв'язку джерел фінансування бізнес-плану та рівнем фінансово-господарської діяльності; статистичного та фінансового аналізу – для визначення фінансового стану; графічний – для візуалізації результатів.

Інформаційною базою є положення економічної теорії, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі бізнес-планування та інвестиційного проектування, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «ДНІПРО».

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

уточнено поняття «інвестиційний проект»;

узагальнено існуючі класифікації бізнес ;

визначено елементи бізнес-плану;

проаналізовано техніко-економічний та фінансовий стан підприємства;

надано рекомендації щодо обґрунтування доцільності впровадження нового виду продукції;

розраховано економічну ефективність впровадження нового виду продукції.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури.

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

### 1.1. Сутність та економічний зміст інвестиційного проекту підприємства

Ефективне функціонування вітчизняних підприємств та збереження їх конкурентних переваг стає неможливим без вдалого бізнес-планування інвестиційних проектів на підприємстві.

Бізнес-план інвестиційного проекту увійшов в практику підприємництва як інструмент стратегічного планування, необхідний документ для презентації свого бізнесу та ведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також як інформація для державних органів. Він складається кожною організацією незалежно від напрямків її діяльності, сфери прикладання праці і капіталу, масштабів діяльності і конкретної ринкової кон'юнктури, тому є досить широко використовуваним на практиці [2].

Зовнішня метою бізнес-плану є: створення інструменту для комунікації і залучення інвестора або кредитора з метою отримання грошових коштів. Гарно розроблений бізнес-план інвестиційного проекту дозволяє привернути увагу інвестора або кредитора та викликати у нього інтерес, шляхом надання йому необхідної інформації для переконання його залучити необхідні кошти, саме бізнес план є тим документом який в першу чергу привертає увагу інвестора до себе [19].

Внутрішня мета бізнес-планування інвестиційного проекту: створити чітку та реальну основу для управління функціонуванням і розвитком своєї справи шляхом розробки бізнес-плану. Розробка бізнес-плану дозволяє мати чітку та докладну розроблену перспективу розвитку власного інвестиційного проекту, а також отримати грошові кошти в інвесторів або кредиторів.

Планування діяльності підприємства дозволяє [12]:

1. Завчасно виявити та передбачати можливі проблеми і труднощі підприємництва, до їх реального виникнення в практичній діяльності організації;

2. Залучити інвестиції, в тому числі іноземні;

3. Ознайомитися з організацією замовникам, споживачам продукції робіт, послуг, постачальників сировини, матеріалів, обладнання, торговим організаціям;

4. Контролювати і управляти діяльністю організації;

5. Формувати і примножувати конкурентоспроможність організації в ринкових умовах її функціонування.

Бізнес-планування призначене для рішення як мінімум чотирьох основних завдань [42]:

1. Проведення маркетингових досліджень щодо виявлення потенційних споживачів продукції, яку пропонує виготовлення;

2. Оцінка очікуваної прибутковості (рентабельності) організованого бізнесу на основі зіставлення передбачуваних витрат на виробництво і продаж планованої продукції з цінами на неї;

3. Виявлення можливих проблем і викликів зовнішнього середовища, в якій функціонує організація, особливо в початковий період її становлення, розробка комплексу заходів щодо мінімізації ризиків і їх запобігання;

4. Обґрунтування критеріїв і показників, що характеризують позитивну або негативну динаміку становлення і розвитку бізнесу.

Бізнес-план може використовуватись як для підприємства яке тільки створюється, так і для вже існуючих підприємств на кожному етапі їх розвитку[28]. Підходи щодо трактування сутності бізнес-планування і визначення його особливостей різняться між собою. На сьогоднішній день існує безліч понять бізнес-планування, деякі з них наведено у табл. 1.1.

Виходячи з наведеної табл. 1.1, спостерігаємо що існує безліч тлумачень терміну «інвестиційний проект» від різних вчених, тому використаємо метод дослідження – аналіз, а саме морфологічний, для виділення особливостей трактування поняття у різних літературних джерелах.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «інвестиційний проект» у різних літературних джерелах

	Автор	Визначення терміну інвестиційний проект
1	2	3
1	Васіна Г. О. [16]	комплексна система, розглядається як процес вкладення грошових коштів у існуюче виробництво, метою є реалізація інвестиційного проекту, полягає у досягненні прибутку, але при вкладенні фінансових ресурсів у господарську діяльність досить часто задовольняються соціальні потреби населення.
2	Тарасюк Г. М. [48]	сукупність документів, що описують проект від задуму до досягнення заданих цілей, показників ефективності й обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну фази його реалізації.
3	Савчук В. П. [45]	спеціальним чином оформлена пропозиція щодо зміни діяльності підприємства, яка переслідує певні цілі.
4	Майорова Т. В. [32]	системно обмежений та закінчений комплекс заходів, процесів, документів та робіт, який має фінансовий результат – прибуток (дохід), матеріально-речовим результатом – нові або удосконалені фонди, або придбання та використання нових фінансових інструментів чи нематеріальних активів з подальшим отриманням доходу та соціального ефекту.
5	Щукін Б.М. [58]	документ та конкретні дії інвестора щодо реалізації своїх інвестиційних намірів. Є спеціально підготовленим документом з максимально повним описом та обґрунтуванням особливостей майбутнього інвестування, також є документованим інвестиційним планом.
6	Васильців Т. Г. [15]	документ, який включає сукупність взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з ресурсами заходів та дій, спрямованих на розвиток економіки підприємства.
7	Зімін А. І. [23]	сукупність практичних дій, планів, обґрунтувань і практичних дій, для реалізації інвестиційного процесу, та забезпечення визначених інвестором фінансово-економічних та соціальних результатів інвестиційної діяльності, що ґрунтується на потенціалі внутрішнього середовища.
8	Кириченко О. А. [26]	взаємопов'язані заходи для вкладання капіталу протягом обмеженого періоду часу з метою отримання доходів у майбутньому.

9	Нечипорук О. В. [36]	дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.
10	Мазур І. І. [6]	проект, який передбачає вкладення ресурсів, у тому числі фінансових, матеріальних, інтелектуальних, людських, для отримання планового результату та досягнення певних цілей у встановлені терміни.
11	Дука А.П. [20]	в спеціальний спосіб підготовлена документація, що містить максимально повне описання і обґрунтування усіх особливостей майбутнього інвестування.
12	Смовженко Т.С. [22]	комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу. Дії інвестора мають бути оптимальними для досягнення цілей за обмежених часових, фінансових та матеріальних ресурсів.
13	Загородній А.Г. [22]	об'єкт реального інвестування, призначений для реалізації у вигляді придбання цілісного майнового комплексу, реконструкції, модернізації, капітального ремонту тощо; підготовка його реалізації вимагає, як правило, розроблення бізнес-плану.
14	Янковець Т.М. [35]	дозволяє досягнути поставлених цілей з мінімальними ризиками та у найкоротші терміни, що забезпечує підвищення ефективності реалізації проектів, досягнення підприємствами конкурентних переваг та можливості їхнього подальшого сталого розвитку в умовах змін навколишнього середовища
15	Шкурко В.Є. [57]	охоплює весь спектр управління та впорядковує й акумулює процес прийняття оптимальних рішень з використанням новітніх технологій, що базуються на потенціалі внутрішнього середовища.

Щукін Б.М. [58], Васильців Т. Г. [15] та Тарасюк Г. М. [48] описують інвестиційний план як документ, який включає заходи та дії для досягнення розвитку підприємства та реалізації інвестиційних намірів, де аналізуються потреби ринку, інвестиції, товари, послуги, а також потреба в ресурсах. Повинен містити виробничі, технічні, фінансові та ринкові аспекти.

Кириченко О., А. [58], Васіна Г. О. [16] та Загородній А.Г. [22] характеризують інвестиційний проект, в першу чергу як процес вкладення коштів. Певна сукупність дій та заходів, для досягнення планової мети, а саме реалізація інвестиційного проекту. Має на меті отримання доходів у майбутньому. Тобто повинне сприятливо впливати на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та максимізувати прибуток.



Шкурко В.Є, [57] Майорова Т. В. [32] вважають що інвестиційний план – це сучасний інструмент, який повинен включати заходи для досягнення фінансового результату. Дозволить вводити нові рішення, досягти мети та вирішити завдання поставлені перед підприємством.

Зімін А. І. [23], Смовженко Т.С. [22] та Шкурко В.Є. [57] під поняттям інвестиційний проект, розуміють сукупність певних дій та заходів, які повинні включати обґрунтування та розрахунки фінансово-економічних та соціальних результатів.

Васильців Т. Г. [15], Янковець Т.М. [35], описують поняття як засіб для досягнення цілей Головною метою планування полягає є визначення сукупності цілей, а також сформувані засоби, можливості та шляхи, передбачити ризики їх досягнення.

Процес прийняття інвестиційних рішень складається з багатьох етапів і реалізується через інвестиційні проекти. Належно підготовлений інвестиційний проект є інструментом для всіх учасників та зацікавлених сторін бізнес-ідеї, за допомогою якого визначаються цілі та описуються заходи щодо досягнення цілей. Загальна ефективність оцінюється конкретними економічними методами, на основі яких приймається або відхиляється запропонований проект.

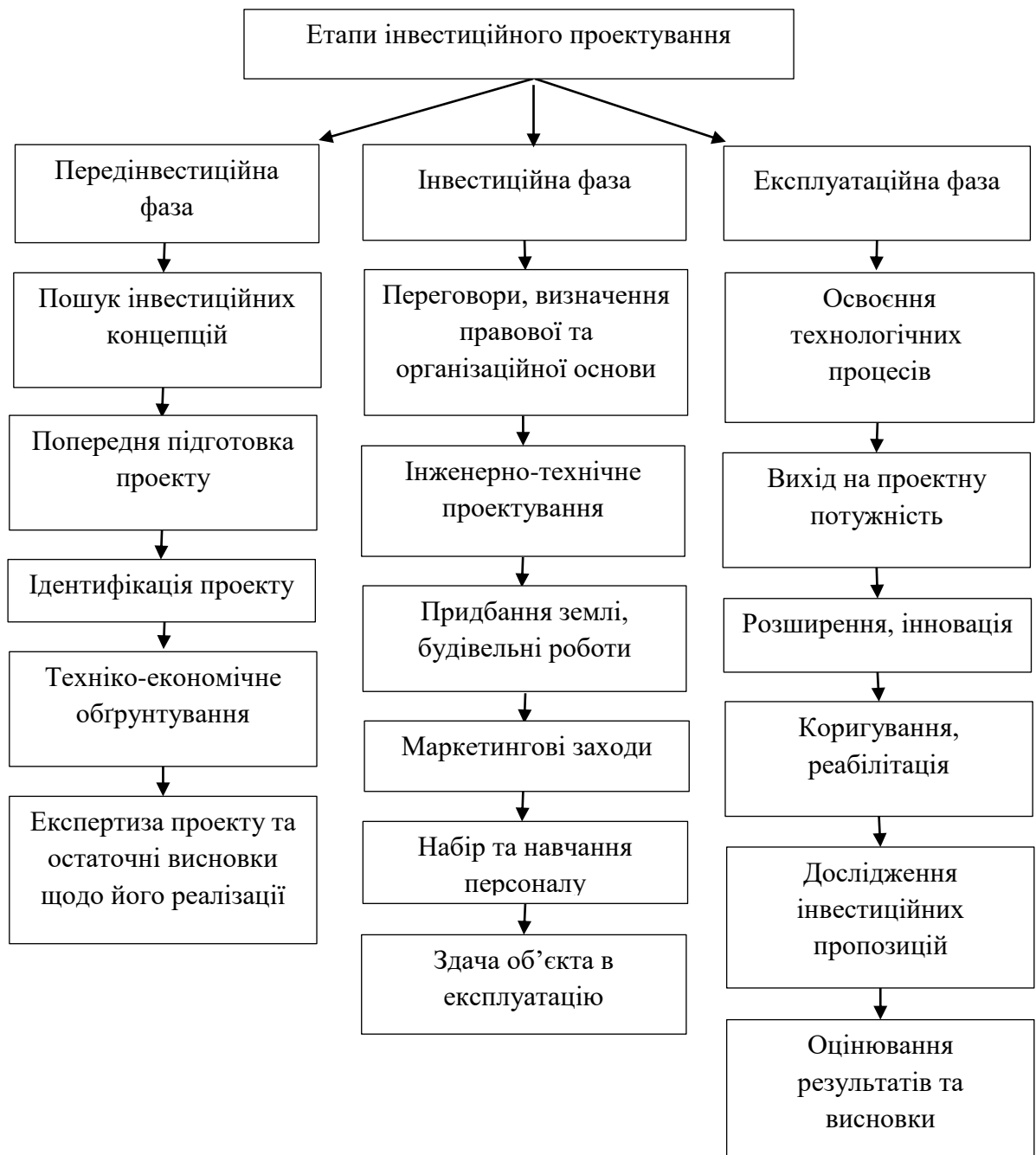
Проводячи морфологічний аналіз в більшій частині української літератури виділяють три основні періоди інвестиційного циклу[20]:

1. Передінвестиційний період – етап, протягом якого створюється інвестиційний проект, проводяться дослідні роботи, планування можливих ризиків та економічних вигод, які можуть виникнути в процесі створення проекту.

2. Інвестиційний період – етап, протягом якого фінансується проект, відбуваються витрати на реалізацію проекту.

3. Експлуатаційний період – етап, протягом якого інвестиційний проект приносить свій ефект та починається покривати витрати та отримання прибутку окупність вкладених коштів., необхідно розглядати в короткотерміновій та довгостроковій перспективі.

Деякі автори виділяють ще четвертий ліквідаційний період – етап завершення інвестиційного проекту, коли проект досяг поставлених цілей або вичерпав закладені в ньому можливості. Більш детальну інформацію по змісту періодів можна переглянути на рис 1.1.



**Рис. 1.1. Класифікація бізнес-планів [8,32]**

Ефективність розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту організація має оцінювати за нижче наведеними критеріями [21]:

погодженість інвестиційної стратегії із загальною стратегією економічного розвитку підприємства.

внутрішня рівновага інвестиційної стратегії;

узгодженість інвестиційного проекту із чинниками зовнішнього середовища;

реалізація інвестиційного проекту з урахуванням наявних ресурсів підприємства;

прийнятність рівня ризику, пов'язаного з інвестиційною стратегією;

результативність інвестиційної стратегії.

Таким чином, в інвестиційному проекті завжди є інвестиції (відтік капіталу) і наступні доходи (припливи). Інвестиції в цьому випадку можна розглядати як одноразову, тобто «прив'язану» до певного моменту часу інвестицію. Часто при реалізації великих інвестиційних проектів виникають ситуації, коли на потужності вводяться так звані лінії для прискорення окупності та підвищення ефективності інвестицій. У цьому випадку інвестиції здійснюються серією послідовних вкладень капіталу.

Два з аналізованих проектів називають незалежними, якщо рішення про прийняття одного з них не впливає на рішення про прийняття іншого.

Два з аналізованих проектів називаються альтернативними, якщо вони не можуть бути реалізовані одночасно, тобто прийняття одного автоматично означає, що другий проект має бути відхилений.

Існують як прості, так і складні методи оцінки інвестиційного проекту. До простих методів оцінки інвестиційних проектів відносять:

1. Визначення терміну окупності – це період, на кінець якого сума грошових доходів від продажу інвестиційного проекту буде дорівнювати сумі початкових капітальних вкладень в інвестиційний проект. Термін окупності характеризує період часу, протягом якого інвестор зробив інвестиції в проект, буде повернений дохід від його продажу. Термін окупності можна визначити з дисконтуванням грошових потоків і без них. Терміном окупності дисконтування називають проміжок часу від моменту початку до моменту

окупності з дисконтуванням. Моментом окупності з дисконтуванням називають початок момент часу розрахункового періоду, після якого поточна чиста теперішня вартість стає в майбутньому невід'ємною;

2. Методика розрахунку прибутку на вкладений капітал. Цей метод заснований на використанні інформації про грошові потоки можливості отримання прибутку від продажу інвестиційного проекту. Цей метод має ряд недоліків через те, що не включає часову складову грошових потоків, не розрізняє проекти з однакою сумою середньорічного доходу, але різним розміром прибутку за рік, серед проектів, які мають однаковий середньорічний прибуток, але створений за різну кількість років [10].

До складних методів оцінки інвестиційних проектів можна відносити:

1. Методика визначення вартості інвестицій з використанням складних відсотків – на основі реінвестування річного процентного доходу.

2. Методика розрахунку чистої приведеної вартості інвестиційного проекту (чистої теперішньої вартості, інтегрального економічного ефекту) – перевищення інтегрального (за розрахунковий період) дисконтованих грошових потоків над інтегральними дисконтованими грошовими виплатами, що виникають при реалізації інвестиційний проект.

3. Визначення внутрішньої норми прибутку інвестиційних проектів – ставки дисконту, яка застосовується до вартості нульової чистої теперішньої вартості. Він відображає суму прибутку на одиницю інвестицій у проект [10].

Як бачимо, основу інвестиційного циклу складає інвестиційний проект, який є досить багатофункціональним явищем. Таким чином, враховуючи результати проведеного морфологічного аналізу поняття можна зробити висновок що інвестиційний проект являє собою детальний перспективний план з системою дій та процесів розвитку конкретного бізнесу, обґрунтуванням діяльності підприємства у ринкових умовах та програмою його діяльності від моменту прийняття рішення про інвестування до самої заключної стадії інвестиційного проекту.

## **1.2. Класифікація та джерела фінансування інвестиційних проектів підприємства**

Загалом бізнес-план - це робочий інструмент, для досягнення поставленої мети суб'єктом підприємництва, створений на основі аналізу середовища господарювання та розписаний за виконавцями, часом та засобами. Слід зазначити, що план – не самоціль, а засіб досягнення мети.

Бізнес-план дає широке уявлення про розвиток підприємства, про необхідність інвестування коштів у проект та інформацію щодо економічної ефективності проекту[29].

Загалом в економіці існує багато видів бізнес-планів. Найбільші відмінності спостерігаються в рамках модифікацій бізнес-планів в залежності від призначення: по бізнес-лініям або по підприємству в цілому[21].

Досить багато вчених дають власні класифікації терміну бізнес-план, розглянемо найпоширеніші варіанти класифікації різних авторів, які вивчали сутність терміну:

Дослідивши роботу Грачева С.А. можна виділити такі ознаки класифікації [19]:

1. За характером деталізації – така ознака має два види планування: техніко-економічне передбачає розробку системи основних показників розвитку організації та оперативно-виробниче розкриває техніко-економічні плани, поточні планові завдання до підрозділів підприємства з діленням по термінам реалізації.

2. За ступенем невизначеності в плануванні; виділяють планування: детерміноване – передбачає наявність детермінованих чи функціональних зв'язків, коли кожному значенню факторної ознаки відповідає цілком визначене не випадкове значення результативної ознаки; розподіл усіх, що складається в науковому передбаченні стану об'єкта в певний момент майбутнього, ґрунтується або на основі нормативних розрахунків або аналізі тенденцій соціально-економічного розвитку[19].

3. За змістом поділяють: фінансово-інвестиційні, соціально-трудова організаційно-технологічні, постачальницько-збутові, та розробка бізнес-плану.

4. За рівнем управління поділяють: корпоративне – використовується до підприємства в цілому або до управлінської ланки вищого рівня; цехове або міжцехове – на рівні підрозділів; внутрішньоцехове – на нижній ділянці; бригадне чи виробниче.

5. За горизонтом планування; довготермінові (від 3-х років), середньострокові (від 2 до 3 років) та короткотривалі (до 1 року).

6. За стадією розробки розрізняють: розробка проектів планів; остаточне – узгодження і затвердження плану, стадія після якої план вступає в законну силу.

9. За ступенем точності визначили уточнене та збільшене.

Класифікація, яку привела Грачева С.А. [19], має багато ознак для класифікації, розглядається деталізація проекту, ступінь невизначеності, також можна визначити зміст плану, рівень управління, методи обґрунтування, орієнтацію ідеї та стадію розробки. Такі ознаки дають змогу надати бізнес-плану більш повну класифікацію. Дана класифікація підходить для великих проектів які включають багато інформації та мають великий масштаб.

Класифікація запропонована Богомоловою В.А., часто використовується для виділення ознак бізнес-плану. Автор виділяє 7 критеріїв класифікації бізнес-планів, їх розділяють [10]:

1. За сферою застосування бізнес-плану, виділяють економічні, організаційні, соціальні, технічні, екологічні, змішані.

2. За специфікою предмету планування розгалужують бізнес плани на: мультипроекти та монопроекти,

3. За масштабом проекти можуть бути: національні, міжнародні, міждержавні, регіональні, міжрегіональні, муніципальні, відомчі, корпоративні, міжгалузеві, галузеві, однієї організації.

4. За термінами реалізації бізнес-плани діляться на короткотермінові – до 3 років, середньострокові – від 3 до 5 років і довготермінові – понад 5 років.

5. За складністю бізнес-плани бувають простими, складними та дуже складні.

6. За очікуваним результатом характеризуються системою кількісних і якісних показників. Кількісний, професійний склад учасників бізнес-планів визначається змістом, результативністю, масштабом та фазами життєвого циклу проекту.

7. За складом учасників: замовник, інвестор, ініціатор, керівник проекту, команда проекту, залучені інжинірингові, консалтингові, юридичні спеціалізовані організації.

Запропонована класифікація є не громіздкою, та простою у практичному використанні, не поглиблюється у безліч різних професійних відмінностей її з легкістю можна застосувати до бізнес-плану. Одна з вагомих відмінностей даної класифікації від попередньої, є те що термін реалізації короткострокових планів триває до трьох років, а не до одного року.

Джакубова Т.Н. пропонує ще простішу класифікацію, яка має п'ять ознак, визначити які не виникне труднощів, ознаки для класифікації бізнес-планів [21]:

1. За типом бізнес-плану існує: економічний, технічний, соціальний, організаційний, змішаний.

2. За класом: монопроект, мультипроект; мегапроект (може бути програмою розвитку галузей, регіонів та інших утворень, до складу якого буде входити ряд моно- і мультипроектів).

3. За тривалістю: довгострокові (понад 5 років), середньострокові (від 3 до 5 років), короткострокові (до 3 років).

4. За складністю: дуже складні, складні та прості.

5. За видом: науково-дослідні, інноваційні, навчально-освітні організаційні та змішані.

Така класифікація є досить стислою та простою у використанні, зосереджені найпростіші ознаки, які не дають повної характеристики бізнес-

плану, а лише частково, тому, такі ознаки, буде не доцільно використовувати для великих проектів.

Бізнес-плани бувають різними за своїм змістом та мають свої класифікаційні ознаки. Проведено аналіз існуючих версій щодо класифікації бізнес-планів що дали можливість розробити класифікацію (рис.1.1) [59]:

1. За розміром виділяють: малі проекти, середні, великі та дуже великі проекти.

2. За термінами реалізації виділяють: короткострокові проекти (до 1 року); середньострокові проекти (від 1 до 3); довгострокові проекти (більше 3 років).

3. За ступенем обмеженості необхідних ресурсів поділяють на: проекти, яким не встановлюється обмеження ресурсами; проекти з обмеженням по деяким видам ресурсів (за часом виконання проекту); проекти з обмеженням по багатьом видам ресурсів (за часом, вартості проекту, його трудомісткість і т.д.).

4. За характером розрізняють бізнес-плани для нового підприємства або для вже існуючого (впровадження нового виду продукції, послуг чи робіт).

5. За складністю бізнес-плани поділяють на: прості, складні та дуже складні.

Наведена класифікація є б придатною для усіх видів бізнес-плану так як охоплює всі загальні ознаки при бізнес-плануванні.

Процес розробки та реалізації бізнес-проекту проекту являє собою досить чітко організовану процедуру, що складається з послідовно виконуваних операцій.

Бізнес-план для вже існуючого підприємства може бути спрямований на впровадження інвестиційного проекту нового виду продукції, нового виду послуг чи робіт. Такі бізнес-плани повинні мати оптимальну стратегію. Для цього аналізується внутрішня ситуація, визначаються недоліки та оцінюються потреби у виробничих потужностях [9].

Розглянемо також класифікацію інвестиційного проекту на рис.1.2.





**Рис. 1.2. Класифікація бізнес-планів [19,59]**

Агробізнес бізнес має безліч особливостей властивих лише йому, які необхідно враховувати в структурі бізнес-плану, яка також, залежить від особливостей інвестиційного проекту. Бізнес-плани, що стосуються впровадження нового виду продукції, пов'язані в основному із зміною спеціалізації обсягів виробництва продукції. Такі зміни пов'язані з потребою в новій техніці та інших ресурсах, тому вимагають певного фінансового та технологічного обґрунтування [48].

Для успішного функціонування на споживчому ринку підприємству необхідна дієва ефективна комплексна система управління його діяльністю. У цьому контексті значним і суттєвим для підприємств є ефективний вибір джерел фінансування, які є невід'ємною складовою діяльності підприємства.

Одним з етапів планування є пошук джерел фінансування. Джерела і форми отримання коштів вказуються у фінансовому плані, а також терміни повернення вкладених інвесторами коштів, передбачувані доходи інвесторів та

терміни їх отримання. Джерела фінансування проекту поділяються на власні та залучені кошти[48].

Власні кошти підприємства формуються за рахунок статутного капіталу організації; нерозподіленого прибутку; амортизаційних відрахувань.

Переваги використання власних коштів для фінансування проектів [43]:

1. Підвищується фінансова стійкість організації;
2. Формування та використання власних коштів відбувається стабільно;
3. Відсутні витрати на обслуговування боргу;
4. Спрощується процес прийняття управлінських рішень.

Залучені організацією кошти – це кредити або інвестиції. Залучені кошти – кошти, прямо або опосередковано отримані на зворотній основі від фізичних осіб або юридичних осіб, отримані залишки фінансових активів, які виникли в результаті здійснення звичайної господарської діяльності в інтересах цих осіб [55].

Для ефективного реалізації бізнес-плану на всіх його етапах необхідно визначити джерела фінансування, вибір яких є істотною частиною діяльності підприємства[25].

Найпоширенішими джерелами фінансування є [10]:

1. Самофінансування;
2. Кредитне фінансування;
3. Страхові відшкодування;
4. Бюджетна підтримка;
5. Кредити під активи;
6. Лізинг;
7. Залучення коштів населення та іноземних інвесторів.

Агробізнес бізнес потребує фінансування для своєї успішної подальшої діяльності, хоча сільськогосподарські виробники найчастіше працюють за рахунок власних коштів, але цих коштів не достатньо для забезпечення виробничих та матеріальних потреб, тому найчастіше залишаються збитковими або низькорентабельними.

Банківський кредит є найбільш поширеним джерелом залучених коштів серед сільськогосподарських власників [7].

Кредитування здійснюється на основі наступних принципів: терміновості; цільового характеру кредиту; платності; зворотності; матеріальної забезпеченості кредиту.

Недоліки використання кредиту в якості джерела фінансування пов'язані з необхідністю платити відсотки за кредит, які можуть бути досить високими; давати кредитній організації гарантії повернення кредиту; повертати кредит і відсотки по ньому в чітко обумовлений термін, в той час як прибуток від реалізації проекту може бути досить непередбачуваною[16].

Оскільки умовою видачі кредиту є сплата відсотків, використання позикових коштів для фінансування проекту доцільно в першу чергу в тому випадку, коли внутрішня норма прибутковості проекту нижче, ніж ставка відсотка по кредиту [52].

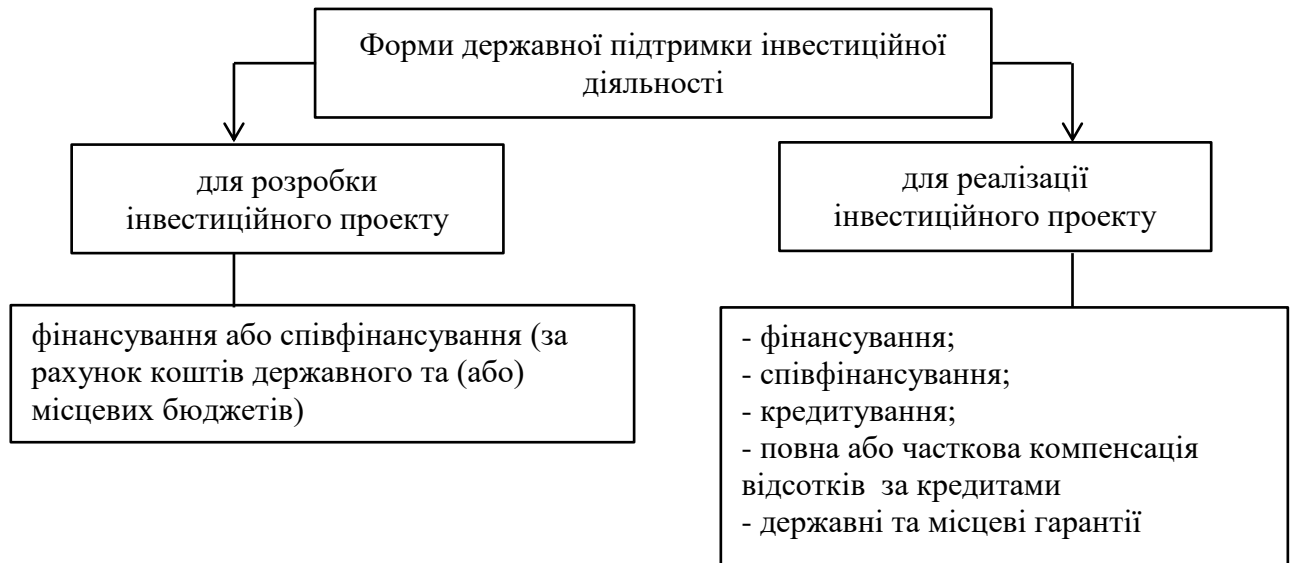
Іншим зовнішнім джерелом фінансування є інвестиції. До основних видів інвестицій відносяться [20]:

1. Дольову участь,
2. Прямі інвестиції;
3. Емісія цінних паперів

Як правило, фінансування через кредити краще для бізнес-проектів, пов'язаних з модернізацією вже діючих організацій. Тут ризик менше, ніж вкладення коштів у новостворювані об'єкти[37].

Важливе значення для інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств у країні має участь держави у фінансуванні. Частка бюджетного фінансування є незначною, що зумовлено дефіцитом фінансових ресурсів, така ситуація негативно відображається на розвитку наукової та інноваційної діяльності. Бізнес-план інвестиційного проекту в рамках інвестиційної діяльності підприємства може очікувати на державну підтримку тільки за умови узгодженості його цілей із програмами державного та регіонального

розвитку [32]. Форми державної підтримки розробки і реалізації інвестиційного проекту представлено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Форми державної підтримки розробки та реалізації бізнес-планів інвестиційних проектів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Головним завданням інвестиційної політики є збільшення обсягів фінансування за рахунок державного бюджету. Сільськогосподарський бізнес потребує немалих фінансових надходжень, тому постає питання посилення інвестиційних процесів за допомогою залучених джерел. Слід враховувати те що в структурі фінансування зовнішні джерела не повинні перевищувати над внутрішніми, в наслідок чого може втратитись самостійність підприємства [33].

Бізнес-план сільськогосподарського підприємства є колективною працею спеціалістів та керівників підрозділів. Саме він виступає ефективним засобом збільшення фінансової стійкості підприємства. Процес формулювання плану дає змогу детально проаналізувати важливість впровадження нової продукції. Хоча імпорт капіталу все більше висувається на передній план, але слід орієнтуватися на внутрішні джерела фінансування[34].

### **1.3. Структура та порядок розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства**

Гарний бізнес-план допомагає пройти всі етапи створення та управління бізнесом. Бізнес-план використовується як дорожня карта для визначення структури, ведення та розвитку інвестиційного проекту, дозволяє продумати ключові елементи бізнесу.

Єдиного для всіх жорстко заданого формату бізнес-плану не існує. Кожен бізнес-план по своєму унікальний, оскільки повинен відображати особливості розглянутого підприємства, галузі, а також враховувати інтереси основного читача бізнес-плану [8].

Бізнес-план інвестиційного проекту може допомогти отримати фінансування або залучити нових партнерів для розвитку бізнесу. Інвестори мають бути впевненими, що вони отримають віддачу від своїх інвестицій. Бізнес-план – це інструмент, за допомогою якого підприємство переконує інвесторів в тому, що співпраця з вами чи інвестиції у вашу компанію – це розумний вибір.

Немає вірного чи невірного способу написати бізнес-плану. Важливо, щоб план відповідав вашим потребам.

На сьогоднішній день у світовій практиці існують такі нормативні документи, які мають стандарти в бізнес-плануванні: ЮНІДО (UNIDO), КПМГ (KPMG), ТАСІС (TASIS), ЄБРР (EBRD) [29].

Найбільш поширені міжнародні стандарти в бізнес-плануванні розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) і консалтинговою компанією KPMG (табл. 1.2).

Однак, з раніше описаних особливостей, процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дає можливість систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних

Таблиця 1.2

Структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

	UNIDO	KPMG	ЄБРР
Елементи структури	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме</li> <li>2. Опис галузі й компанії</li> <li>3. Опис послуг (товарів)</li> <li>4. Продажі і маркетинг</li> <li>5. План виробництва</li> <li>6. Організаційний план</li> <li>7. Фінансовий план</li> <li>8. Оцінка ефективності проекту</li> <li>9. Гарантії й ризики компанії</li> <li>10. Додатки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний лист</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність</li> <li>3. Резюме</li> <li>3.1. Короткий огляд</li> <li>3.2. Пропонована продукція й послуги</li> <li>3.3. Місія, цілі й завдання</li> <li>4. Продукція й послуги</li> <li>4.1. Вступ</li> <li>4.2. Продукція й послуги</li> <li>4.3. Супутні товари й послуги</li> <li>5. Аналіз ринку й галузі</li> <li>5.1. Використання продукту й послуги</li> <li>5.2. Демографічний аналіз</li> <li>5.3. Конкуренція</li> <li>5.4. SWOT-аналіз</li> <li>6. Цільові ринки</li> <li>6.1. Цільові споживачі</li> <li>6.2. Географія цільового ринку</li> <li>6.3. Ціноутворення</li> <li>7. Стратегії реклами й просування</li> <li>7.1. Стратегія просування</li> <li>7.2. Способи поширення реклами</li> <li>7.3. Прогноз продажів</li> <li>8. Управління</li> <li>8.1. Організація й основний персонал</li> <li>8.2. Постійне споживання активів</li> <li>8.3. Витрати на підготовку виробництва</li> <li>9. Фінансовий аналіз</li> <li>9.1. Собівартість реалізованої продукції</li> <li>9.2. Аналіз беззбитковості</li> <li>9.3. Кількісний аналіз</li> <li>9.4. Доходи й витрати</li> <li>9.5. Рух грошових коштів</li> <li>9.6. Баланси підприємства</li> <li>9.7. Ризики</li> <li>10. Додатки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний лист</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність</li> <li>3. Резюме</li> <li>4. Підприємство</li> <li>4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності</li> <li>4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства</li> <li>4.3. Поточна діяльність</li> <li>4.4. Фінансовий стан</li> <li>4.5. Кредити</li> <li>5. Проект</li> <li>5.1. Загальна інформація про проект</li> <li>5.2. Інвестиційний план проекту</li> <li>5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність</li> <li>5.4. Опис виробничого процесу</li> <li>5.5. Фінансовий план</li> <li>5.6. Екологічна оцінка</li> <li>6. Фінансування</li> <li>6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів</li> <li>6.2. Застава й поручництво</li> <li>6.3. Обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів</li> <li>6.4. SWOT-аналіз</li> <li>6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження</li> <li>7. Додатки</li> </ol>

Однак, з раніше описаних особливостей, процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дає можливість систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних

компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану.

Бізнес-планування – це безперервний процес, який допоможе вам підтвердити свою ідею, визначити цілі, управляти та успішно представити свій бізнес. При написанні бізнес-плану не обов'язково дотримуватись точної схеми бізнес-плану. Натомість можна використовувати ті розділи, які мають найбільший сенс для бізнесу та потреб підприємства.

Структура бізнес-плану залежить від кожної конкретної ситуації, але є певні рекомендації, про які варто згадати. Процес планування зазвичай складається з кількох стадій [12]:

1. Розробка спільних цілей.
2. Визначення конкретних завдань.
3. Вибір основних шляхів та засобів досягнення бажаного.
4. Контроль над виконанням завдань.

Кожен інвестиційний проект повинен мати обов'язкові складові які наведено на рис



**Рис. 1.4. Складові інвестиційного проекту підприємства**

Наведені складові на рис. 1.4, є необхідними для кожного інвестиційного проекту, це допоможе йому ефективно функціонувати.

Робота без бізнес-плану, як правило, не є гарною ідеєю. Насправді, дуже мало компаній можуть довго проіснувати без бізнес-плану. Створення та

дотримання хорошого бізнес-плану дає більше переваг, у тому числі можливість обдумати ідеї, не вкладаючи в них надто багато грошей і, зрештою, не зазнаючи збитків.

Незважаючи на те, що для написання бізнес-плану розроблені різні методики (стандарти), всі вони мають загальну основу. В загальному вигляді бізнес-план включає наступні розділи [57].

1. Титульний лист: назва і адреса підприємства, імена засновників, суть пропонованого проекту, вартість проекту.

2. Резюме (короткий опис), в якому повинні бути вказані основні параметри проекту і його коротка характеристика. В обов'язковому порядку резюме повинно містити коротку інформацію про суть проекту, фінансові показники і показники ефективності (сума інвестицій, співвідношення позикових і власних коштів, термін окупності проекту (простий і дисконтований), рентабельність проекту), структуру продукту (послуги), обсяг випуску, гарантії проекту [17].

Резюме рекомендується готувати після того, як виконана вся робота по складанню бізнес-плану, в останню чергу. Тільки після того як бізнес-план написаний і продуманий, можна в стислій формі викласти його основний зміст. Основні вимоги до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг резюме не повинен перевищувати 1 – 2 сторінки.

В ідеалі, резюме може виступати як окремий документ, який охоплює основні моменти вашого детального плану. Насправді, часто інвестори просять надати тільки резюме, коли оцінюють бізнес-проект. Якщо їм сподобається те, що бачать у резюме, то вимагатимуть повного плану, презентації та більш детальних фінансових даних [19].

3. Опис підприємства і галузі: поточна ситуація та тенденції розвитку галузі, потенційні конкуренти, очікувані споживачі, положення підприємства в галузі.



4. Дослідження ринку: характеристика ринків, на яких планується збут товарів, оцінка зовнішніх чинників, що впливають на зміну ринків, основні вимоги споживачів до товарів, оцінка продукції конкурентів та їх можливостей.

5. Аналіз ринку та план маркетингу. В даному розділі, як правило, призводять опис продукту, ємності ринку продукту, а також існуючі тенденції розвитку ринку. В даному блоці також вказуються основні конкуренти, їх обсяги і ціновий сегмент, наводиться характеристика споживачів продукції, розробляється стратегія просування продукції на ринок, формується план продажів. Закінчується розділ формулюванням місії і цілей діяльності підприємства і визначенням стратегії бізнесу[17].

6. Виробничий план. В даному розділі дається характеристика виробничого процесу, здійснюється розрахунок виробничих витрат і розробляється план виробництва. Цей розділ повинен докладним чином описувати шлях, за допомогою якого підприємство планує ефективно проводити продукцію або послуги і поставляти їх споживачеві.

Виробничі фактори являють собою основу для фінансових розрахунків. Істотно важливо перерахувати всі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу, а також отримання супутньої продукції, що утворюється в процесі основного виробництва, оскільки вона могла б мати певну комерційну цінність.

7. Організаційний план. Організаційний план повинен містити такі елементи [19]:

керівництво компанії – права і обов'язки керівників, досвід роботи, кваліфікація і інтереси; обґрунтування необхідної кількості фахівців, витрати на персонал.

організаційна структура підприємства – органіграма і опис її сильних і слабких сторін.

Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників і ключових фахівців, поєднанню технічних, управлінських, комерційних та ділових навичок, їх утворення і досвіду роботи, наявними досягненням

9. Фінансовий план. Він призначений для визначення ефективності та фінансової спроможності проекту. Розділ може містити:

інформацію про витрати проекту;

інформацію про інвестиційні витрати;

інформацію про плановані доходи проекту;

відповідальність позичальників;

основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовий план повинен відповідати даним, зазначеним в інших розділах: опис підприємства і галузі, план маркетингу.

Якщо підприємство шукає зовнішнє фінансування, можна використовувати цей розділ, щоб пояснити, чому є чітка потреба в засобах, як фінансування допоможе бізнесу розвиватися, та як планується досягти своєї мети зростання. Головне – дати чітке пояснення представленої можливості та того, як кредит чи інвестиції сприятимуть зростанню вашої компанії.

Якщо залучаються кошти від інвесторів, то слід включити в бізнес-план короткий розділ, де детально описано, як саме плануються використовувати гроші інвесторів. У цьому розділі не потрібно вдаватися в подробиці про те, як буде витрачено кожен гривню, натомість необхідно показати основні області, на які будуть витрачені кошти інвесторів. Це може бути маркетинг, продаж або, можливо, закупівля товарно-матеріальних цінностей[29].

10. Оцінка ризику: слабкі сторони підприємства, імовірність появи нових технологій, альтернативні стратегії, надійність партнерів і постачальників.

11. Додатки: перелік основних документів.

Бізнес-план повинен надавати коротку і ясну інформацію щодо всіх важливих аспектів розглянутої бізнес-моделі підприємства. При написанні бізнес-плану важливо зайвий раз переконатися, що використовувані фрази і пропозиції не містять подвійного сенсу. Слід по можливості уникати дублювання інформації і непотрібних повторів, хоча найчастіше в бізнес-плані одна і та ж інформація може бути наведена в різних розділах в різних контекстах [24].

Найпростіша причина для створення бізнес-плану – допомогти людям, не знайомим з бізнес-ідеєю, швидко зрозуміти його. Хоча найбільш очевидне використання такого документа – для цілей фінансування, бізнес-план також може допомогти залучити талановитих співробітників, також якщо ознайомити з бізнес-планом усередині компанії, допомогти існуючим співробітникам зрозуміти свої ролі.

Необхідно перед інвестором впевнено представити конкурентні переваги, які зроблять бізнес-план інвестиційного проекту успішним [50].

Необхідно добре розуміти перспективи обраної галузі та цільовий ринок. Конкурентне дослідження покаже, чим займаються інші підприємства та в чому їх сильні сторони. У своєму дослідженні ринку необхідно шукати тенденції та теми, а також те що робить конкурентів успішними, як це працює та чи можемо зробити це краще.

У процесі розробки бізнес-плану необхідно дотримуватися певної послідовності етапів виконання робіт. Тому сам процес розробки бізнес-плану повинен бути спланований.

Структура будь-якого бізнес-плану може бути доповнена такими розділами, як аналіз макрооточення, аналіз галузі, аналіз ринку, конкурентний аналіз, продуктовий аналіз, логістика проекту, вибір місця розташування, аналіз витрат проекту, опис постачальників, стратегія розвитку проекту, опис персоналу, схема фінансування, схема взаємодії з інвестором, відносини із зацікавленими сторонами, оцінка ризиків проекту і багатьма іншими. Також можуть вводитися будь-які інші розділи, в яких буде висвітлюватися інформація, що представляє інтерес для потенційного інвестора [31].

Основні цілі які стоять перед створенням бізнес-плану інвестиційного проекту[58]:

1. Готувати середньо- та довгострокові плани розвитку бізнесу та інвестиційні програми та представляти їх керівництву, акціонерам, інвесторам та кредиторам, докладно обґрунтовуючи кожен пропозицію

2. Розробляти фінансову бізнес-модель відповідно до принципів створення вартості для акціонерів та її основними рушійними силами

3. Організовувати процес середньострокового та довгострокового планування, забезпечуючи підготовку та виконання бізнес-планів на регулярній основі

Отже, бізнес-план є принципово новим для нашої економіки документом. На відміну від техніко-економічного обґрунтування бізнес-план детально характеризує всі основні аспекти майбутнього підприємства або бізнесу, в ньому аналізуються проблеми, з якими підприємство може зіткнутися, а також визначаються способи рішення подібних проблем.

В ході дослідження теоретичних аспектів розробки бізнес плану було розглянуто та узагальнено визначення терміну «інвестиційний проект» з різних літературних джерел. За допомогою морфологічного аналізу виділено особливості трактування поняття «інвестиційний проект». Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану інвестиційного проекту має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися стрункої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту, оскільки інвестори цікавляться, яким саме способом підприємство буде досягати успіху.

## **2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДНІПРО»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДНІПРО»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРО» знаходиться у Генічеському районі Херсонської області. Головний офіс знаходиться в селі Азовське (Генічеський район Херсонської області).

Район розташований у крайній південно-східній частині Херсонської області в межах Причорноморської низовини. Поверхня району рівнинна, з численними замкнутими зниженнями (подами). На півдні омивається водами Азовського моря, Утлюцького лиману та озера Сиваш. На півночі межує з Якимівським районом Запорізької області, на північному заході – з Іванівським та Новотроїцьким районами Херсонської області, на півдні – з Джанкойським та Ленінським районами Автономної Республіки Крим.

Територією району проходить автошлях Е105. Залізничні станції: Генічеськ, Новоолексіївка, Партизани, Сокологірне. Автошляхів – 474 км, у тому числі з твердим покриттям – 243 км.

Район розташований в степовій зоні. Ґрунти каштанові в комплексі з солонцями придатні для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Клімат помірно континентальний, посушливий. Пересічна температура січня  $-3,1^{\circ}\text{C}$ , липня –  $+23,7^{\circ}\text{C}$ . Період з температурою понад  $+10^{\circ}\text{C}$  становить 185 днів.

Спеціалізація сільського господарства даного району є землеробство зернового і тваринництво м'ясо-молочного напрямів. Головні культури: озима пшениця, соняшник, баштанні, овочеві. Половину всіх земельних ресурсів займають сільськогосподарські угіддя. Район розташований в степовій зоні. Ґрунти каштанові в комплексі з солонцями придатні для розвитку сільськогосподарського виробництва.

ТОВ «ДНІПРО» – є сільськогосподарським підприємством з сучасними передовими технологіями, є провідним підприємством серед вирощування зернових культур, фруктів та ягід, виробляє кондитерські та хлібобулочні вироби.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, та інші реквізити. Підприємство працює на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоврядування.

На сьогоднішній день підприємство активно розвивається завдяки ефективному використанню виробничого потенціалу, вмілому введенню удосконалених технологій виробництва продукції, застосуванню ефективної системи краплинного зрошення, впровадженню нових продуктивних сортів винограду, кісточкових і зерняткових культур та інших заходів, які сприяють отриманню якісної конкурентоспроможної продукції[65].

На підприємстві працює 500 осіб, кожен офіційно оформлений, з повним соціальним пакетом. Зарплата працівника залежить від виробітки. За кошти підприємства було відремонтовано дитячий садочок.

ТОВ «ДНІПРО» є недержавною власністю, засновниками є [65]:

Кістечок Олександр Дмитрович, розмір внеску до статутного фонду: 47175,00 грн.; частка (%): 51,00%;

Анастасова Тетяна Миколаївна, розмір внеску до статутного фонду: 45325,00 грн.; частка (%): 49,00%.

Розмір статутного капіталу: 92500,00 грн.

Дата реєстрації підприємства: 28.07.1999, тобто існує воно на протязі 22 років.

Кожне офіційно оформлене підприємство має свій КВЕД. Класифікатор видів економічної діяльності, містить всі можливі напрямки роботи будь-якого підприємств. Тобто, жодна юридична особа не може обійтися без цього переліку. Напрями роботи ТОВ «ДНІПРО» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «ДНІПРО»

Види діяльності	№	КВЕД
Основні	01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і

		насіння олійних культур;
Другорядні	01.13	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
	01.21	Вирощування винограду;
	01.24	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
	01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві;
	01.63	Післяурожайна діяльність;
	10.39	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
	10.41	Виробництво олії та тваринних жирів;
	10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
	10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
	46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
	84.13	Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності;
	47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство є не тільки передовим у тому, що стосується технологій, а й соціально-відповідальним. Займається вирощуванням зернових та технічних культур, фруктів, ягід, овочів та займається тваринництвом в напрямі вівчарство[60].

Площу, урожайність та кількість зібраного урожаю зернових культур можна проаналізувати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Зернові культури ТОВ «ДНІПРО» у 2019–2020 роках

Культура	Площа, га		Урожайність, ц		Зібрано, т	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Озима пшениця	4810	4970	43,88	38,89	21060	19250
Ярий ячмінь	1060	1210	39	20,00	4095	2400

Серед зернових культур ТОВ «ДНІПРО» вирощує озиму пшеницю та ярий ячмінь. Якщо аналізувати урожайність озимої пшениці то можна побачити негативні показники, зменшення урожайності у 2020 р. на 4,99ц з гектару, хоча загальна площа посівів збільшилась на 160 га, це не дало змогу зібрати більше

урожаю в порівнянні з 2019 роком, тому у 2020 р. маємо на 1810 т менше ніж у попередньому році.

Ярий ячмінь також має різке зменшення урожайності на 19 ц/га, збільшення посівних площ на 150 га та зменшення зібраного урожаю на 1695 т.

Тому можна зробити висновок що зернові культури ТОВ «ДНПРО» у 2020 році мали негативні фактори при вирощуванні що призвело до зменшення урожайності. На погіршення показників зернових культур могли вплинути природні умови району, а також сорти пшениці.

Серед технічних культур підприємство вирощує соняшник, культура є досить популярною в Херсонській області та користується великим попитом серед покупців, а саме підприємств по виробництву олії, також культура використовується для виробництва корму тварин.

Показники вирощування соняшнику наведені у табл.2.3.

Таблиця 2.3

## Технічні культури ТОВ «ДНПРО» у 2019-2020 роках

Культура	Площа, га		Урожайність, ц		Зібрано, т	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Соняшник	1855	2039	15,55	11,24	2884	2292

Соняшник також має динаміку зменшення урожайності з 15,55 ц/га до 11,24 ц/га, при збільшенні площі на 184 га, у 2020 р. було зібрано 2292 т, що на 592 т менше ніж у 2019 році.

Показники вирощування овочів можна розглянути у табл.2.4.

Таблиця 2.4

## Овочі ТОВ «ДНПРО» у 2019 – 2020 роках

Культура	Площа, га		Урожайність, ц		Зібрано, т	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Цибуля	16	16	251	103,67	375	154

Серед овочів підприємство вирощує лише цибулю, площа для вирощування цибулі не мала змін, урожайність у звітному році зменшилась



більш ніж у два рази, а саме на 147,33 ц/га, валовий збір у 2019 р. становив 375 т, та у 2020 р. зменшився на 221 т.

Серед фруктів підприємство має найбільше різноманіття, весь перелік можна переглянути у табл. 2.5. Власники активно займаються збільшенням площ садів, придбанням нових видів саджанців фруктів, а також придбанням нових сортів.

Таблиця 2.5

## Фрукти ТОВ «ДНПРО» у 2019–2020 роках

Культура	Площа, га		Урожайність, ц		Зібрано, т	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Груша	11.00	11,00	3	0,00	0,0	0,0
Персик	39.25	39,25	19,22	49,35	75,5	193,7
Слива	29.62	29,62	76,75	47,55	217,8	13568
Черешня	29.45	29,345	9,71	11,69	29,2	35,3
Яблуня	97.70	108,70	31,19	49,00	292,9	518,0

Під грушевий сад у 2019 було виділено 10 га, але по тій причині що сад є молодим, у перші роки він не приносить урожаю. Динаміка саду з персиками є позитивною, тому у порівнянні з попереднім роком, у звітному році урожайність збільшилась на 30,12 ц/га, та з 39,24 га у 2019 році було зібрано 193,6 т персиків. Урожайність сливи у звітному році зменшилась на 28,32 ц/га, тому було зібрано 135,8 т. На 2,08 ц/га свою урожайність збільшили черешні, сад розкинувся на 29,35 га, та у 2019 р. було зібрано 34,3т що на 6,1 т більше ніж у попередньому році. Яблуневий сад має позитивну динаміку показників, площа збільшилась на 11 га, урожайність – 17,81 ц/га, а зібрано на 225,1 т більше. Займана площа яблук є найбільшою серед всіх фруктових дерев, адже саме з яблука підприємство виробляє власний яблуневий сік, який дуже смакую місцевим мешканця, та стає улюбленцем туристів та відпочиваючих Херсонської області. До складу соку входять тільки кращі яблука саду, без консервантів та цукру, що є рідкістю серед виробників сокових напоїв.

Серед ягід агропідприємство вирощує полуницю та виноград, динаміку зміни показників культур можемо спостерігати у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Ягоди ТОВ «ДНІПРО» у 2019–2020 роках

Культура	Площа, га		Урожайність, ц		Зібрано, т	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Виноградники	21	21	9,25	38,5	19,5	88,8
Полуниця, суниця	6	6	15,6	51,8	8,7	30,4

Виноградники підприємства простяглися на 21 га. Маючи урожайність у 2019 р. – 9,25 ц/га, у 2020 р. було збільшено цей показник на 29,25 ц/га, що є досить гарним показником, тому з 21 га у звітному році було зібрано 88 т., що на 69,3 т більше ніж у попередньому році. Полуниця займає лише 6 га, з урожайністю 15,6 ц/га у 2019 р. збільшилася у 2020 р. до 51,8 ц/га, валовий збір у звітному році становив 30,4 т.

ТОВ «ДНІПРО» також займається вирощування тварин, а саме вівчарством та збирає вовну, показники тваринництва можна переглянути у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Тваринництво ТОВ «ДНІПРО» у 2019–2020 роках

Вид	Показники		Одиниця виміру
	2019	2020	
Вівчарство	197	134	ГОЛОВИ
Вовна	877	610	Ц

У 2020 році підприємство розвело 134 голови, це на 63 голови менше ніж у попередньому році. Що стосується вовни, із-за зменшення поголів'я її також стало менше на 277 ц.

Головною метою ТОВ «ДНІПРО» є виробництво та збут сільськогосподарської продукції. Предметом діяльності є: ведення сільськогосподарського виробництва; виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції власного виробництва.

Свою продукцію агропідприємство постачає по всій Херсонській області та частково охоплює Дніпропетровську область.

Підприємство приймає участь в багатьох тендерних закупівлях, є учасником 79 закупівель, серед яких є переможцем у 75 закупівлях на суму 4,72 млн. грн. Конкурентами ТОВ «ДНПРО» були ТОВ "Мелітопольський хлібокомбінат", ТОВ "ДНПРОВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №5", ФОП "БОГДАНОВА ЛАРИСА ГЕННАДІЇВНА"

Місцеположення даного району сприяють вдалому вирощуванню сільськогосподарської продукції, адже є всі умови для вдалого вирощування та збуту, що дає підприємству змогу бути сильним конкурентом.

Підприємство має багато сильних конкурентів, які можуть завадити ефективному функціонуванню фірми. Варто провести аналіз для виявлення рівня конкурентної загрози.

Зовнішнє середовище підприємства – це фактори, що перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але впливають або можуть впливати на його функціонування [11]. Є різні методи аналізу для факторів макросередовища та мікросередовища. Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Дана модель базується на розробленій концепції конкурентної стратегії Портера .

Мета – забезпечення оптимального управління портфелем фірми і її фінансами, причім як головний чинник аналізуються конкурентні сили ринку та оточення фірми.

Модель враховує наявність конкурентної загрози з боку можливих (нових) конкурентів, зокрема імпорту більш конкурентоздатних товарів. Конкуренти є і всередині власної галузі, в залежності від ситуації на ринку конкуруючою силою можуть стати постачальники та покупці. Конкурентну загрозу можуть представляти товари замітники. Існує поняття «бар'єр входу на ринок», який потрібно враховувати як підприємствам, що знаходяться в галузі, так і підприємствам, які мають намір здійснити вихід на новий ринок (чим бар'єр нижче, тим для підприємства краще).

Для оцінки впливу кожної конкурентної сили моделі аналізу конкуренції Майкла Портера достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і

виставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається пояснення значень.

Бали конкурентним силам виставлені з врахуванням літературних джерел та коментарів людей працюючих у сільському господарстві, що дає змогу надати повний аналіз.

Наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту). Побачити оцінку загрози з боку товарів-замінників, можемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Товари замітники «ціна-якість»	Існують та займають високу долю ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		
Підсумковий бал	3		

1 бал – низький рівень загрози з сторони товарів-замінників

2 бали – середній рівень загрози з сторони товарів-замінників

3 бали – високий рівень загрози з сторони товарів-замінників

Оцінити рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін можна в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
	3		

Продовження табл. 2.9

Темп росту ринка	Стагнація або зниження обсягу	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------

	ринку		
			1
Рівень диференціації товару на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компанії значимо відрізняються між собою
		2	
Обмеження підвищенні цін в	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
Підсумковий бал		7	

4 бали – низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції

5-8 балів – середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції

9-12 балів – високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців, оцінимо загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

#### Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців на ринку	Значуща
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупність за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупність за 6-12 місяців)	Високий (окупність більш ніж за 1 рік)
			1

Продовження табл. 2.10

Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Вимагає помірних інвестицій	Обмежений
		2	

Політика влади	Відсутність обмежувачих актів	Держава втручається у діяльність галузі, на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп росту галузі	Високий та зростаючий	Сповільнюється	Стагнація або падіння
	3		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
	3		
Підсумковий бал	17		

8 балів – низький рівень загрози входу нових гравців

9-16 балів – середній рівень загрози входу нових гравців

17- 24 бала – високий рівень загрози входу нових гравців

Оцінимо ринкову владу покупців на ринку, здатність впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни та чутливість щодо зміни якості продукції в табл. 2.11. Підприємство має високу якість своєї продукції, що дає змогу лідирувати на ринку області серед сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.11

#### Оцінка ринкової влади покупців

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Доля покупців з великим об'ємом продажів	Більше 80% припадають на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Об'єм продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами
		2	

Продовження табл. 2.11

Схильність до придбання товарів субститутів	Товар компанії не унікальний, існують аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики,	Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні
---	---	--	--

		важливі для клієнтів	
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець переключиться тільки при великій різниці у ціні	Покупець не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками	Незадоволеність другорядними характеристиками	Повна задоволеність якістю
	3		
Підсумковий бал		10	

4 бали – низький рівень загрози втрати клієнтів

5-8 балів – середній рівень загрози втрати клієнтів

9-12 балів – високий рівень загрози втрати клієнтів

Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси, або надати перевагу конкурентам, що може суттєво вплинути на роботу підприємства. Оцінимо постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

#### Оцінка постачальників з точки зору стабільності

Параметри оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати перемикання на інших постачальників	Високі	Низькі
	2	
Приоритетність напряму для постачальника	Низька	Висока
		1
Підсумковий бал		6

4 бали – низький рівень впливу постачальників

5-6 балів – середній рівень впливу постачальників

7-8 балів – високий рівень впливу постачальників

Всі результати отримані в попередньому аналізі впливу різних факторів зведемо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Аналіз конкурентних сил моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

Параметри	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий	Підприємство не має унікального продукту, безліч аналогів на ринку	Працювати над унікальністю, привертати увагу покупців новими ідеями
Загрози внутрішньо-галузевої конкуренції	Середній	Ринок має високу конкуренцію та є перспективним.	Проводити моніторинг пропозицій конкурентів, розвивати унікальність продукту та збільшувати його цінність
Загрози зі сторони нових гравців	Високий	Ринок має можливість появи нових гравців.	Моніторинг появи нових компаній, дії спрямовані на контакт споживачів, пропонувати нові пропозиції.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Є велика можливість втрати клієнтів, через велику кількість конкурентів з однаковими товарами та різними цінами	Підтримка якості товару та обслуговування
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Можливість втрати постачальників не висока, але немає складності знайти нових	Проведення переговорів з постачальниками про умови поставок, про ціну та якість

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дає змогу проаналізувати вплив зовнішнього середовища на ТОВ «ДНПРО», виявити найбільш значущі фактори (табл. 2.13) які впливають на підприємство ззовні та знайти шляхи покращення становища підприємства для подальшої конкурентоспроможності.

Розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства проводиться на основі форми 1 «Баланс» та форму 2 «Звіт про фінансові результати».

Власний капітал – це кошти, втілені в необоротні та оборотні активи для започаткування та продовження господарської діяльності.

У табл. 2.14 наведено середню вартість сукупного та власного капіталу.

Таблиця 2.14



## Вартість капіталу ТОВ «ДНІПРО» у 2019 – 2020 роках

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
1. Середня вартість сукупного капіталу	Тис. грн.	61525,0	81175	19650,0	131,9
2. Середня вартість власного капіталу	Тис. грн.	60075,5	78334	18258,5	130,4

З табл. 2.14 видно що середня вартість сукупного капіталу у 2019 році зросла на 19650 тис. грн. та становила 81175 тис. грн., а середня вартість власного капіталу у 2018 році становила 60075,5 тис. грн., а у 2019 році – 78334 тис. грн, у відсотковому вимірі зросла на 30,4 %

Для здійснення цілей підприємництва кожне підприємство повинне мати необхідні економічні ресурси.

Економічними ресурсами підприємства називається сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат.

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих засобів, їх технічний стан значною мірою визначають потенційні можливості промислового виробництва, його потужність. Аналіз технічного стану та руху основних засобів розпочинається з розрахунку вартості основних фондів на початок і кінець року. Наступним кроком рахується темп росту шляхом зіставлення значень показників на кінця періоду зі значеннями показника на початку періоду, все це виражається у відсотках [1].

У табл. 2.15 розглянемо зміну показників основних засобів ТОВ «ДНІПРО»

Таблиця 2.15

Аналіз руху та технічного стану основних засобів ТОВ «ДНІПРО»

## у 2019 –2020 роках

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
1. Основні засоби:					
1.1. За первинною вартістю на кінець року	Тис. грн.	40285	48290	8005	119,9
1.2. За залишковою вартістю на кінець року	Тис. грн.	17568	23444	5876	133,4
1.3. Знос на кінець року	Тис. грн.	22717	24846	2129	109,4
1.4. Середня вартість	Тис. грн.	38104	44287,5	6183,5	116,2
2. Оборотні активи:					
2.1. Усього на кінець року	Тис. грн.	31957	51553	19596	161,3
2.2. Запаси на кінець року	Тис. грн.	53509	79339	25830	148,3
2.3. Дебіторська заборгованість на кінець року	Тис. грн.	4985	10768	5783	216,0
2.4. Грошові кошти на кінець року	Тис. грн.	290	1190	900	410,3
2.5. Середні залишки оборотних коштів	Тис. грн.	31545,5	41755	10209,5	132,4
3. Середня кількість працівників	Осіб	494	471	-23	95,3

Аналізуючи показники, у табл. 2.15, спостерігається в більшій мірі зростання показників, окрім показника середньої кількості працівників. У 2019 р. середня кількість працівників становила 494 особи, що на 23 чоловіка більше ніж у 2020 р.

Знос основних засобів на кінець року у 2020 році склав 24846 тис. грн., що на 2129 тис. грн. більше ніж у 2019 році. Середня вартість основних засобів підприємства, у звітному році збільшилася на 6183,5 тис. грн.

Якщо розглядати оборотні активи, то на кінець 2020 року їх вартість збільшилась на 19596 тис. грн. (з темпом зростання – 161,3%). Запаси підприємства збільшились на 25830 тис. грн. (148,3%), дебіторська заборгованість також збільшилась на кінець 2020 року на 5783 тис. грн. (216%).

Грошові кошти збільшилися на 900 тис. грн., з темпом зростання – 410,3%. Середні залишки коштів значно підвищились у порівнянні з минулим роком на – 10209,5 тис. грн., з темпом зростання – 132,4%.

У табл. 2.16 наведено критерії та показники які відображають економічну ефективність виробництва.

Таблиця 2.16

Аналіз основних економічних показників ТОВ «ДНІПРО»  
у 2019–2020 роках

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	Тис. грн.	45760	71273	25513	155,8
Операційні витрати	Тис. грн.	53710	72506	18796	134,9
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	36371	33696	-2675	92,6

Наведені у табл. 2.16, економічні показники ТОВ «ДНІПРО», дають змогу проаналізувати, що чистий дохід від реалізації продукції власного виробництва збільшився на 25513 тис. грн., темп зростання показника склав 155,8%, операційні витрати у 2020 році також збільшились, на 18796 тис. грн. (з темпом зростання 134,9%), собівартість виробленої та реалізованої продукції зменшилась на 2675 тис. грн. (92,6%).

Ефективність інвестиційної, фінансової і виробничої діяльності підприємства ТОВ «ДНІПРО» відображається в досягнутих фінансових результатах, показники цих результатів наведено в табл. 2.17. Прибуток – є основним фінансовим результатом, до якого прагне кожне підприємство, його збільшення означає збільшення фінансових ресурсів та зростання фінансових результатів. Збиток підприємства відображає втрату фінансових ресурсів, якщо збитки підприємства, на протязі певного періоду, носять регулярний характер, то згодом будуть витрачені всі фінансові ресурси та підприємство збанкрутує [30].

Тобто фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток.

Таблиця 2.17

## Аналіз фінансових показників ТОВ «ДНПРО» у 2019 – 2020 роках

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
Валовий прибуток	Тис. грн.	9389	37577	28188	400,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис. грн.	6994	29683	22689	424,4
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	Тис. грн.	6777	29740	22963	438,8
Чистий прибуток	Тис. грн.	6777	29740	22963	438,8

Аналізуючи табл. 2.17 та наведені в ній фінансові результати, можна спостерігати збільшення показників у 2020 році з досить великим темпом зростання. Валовий прибуток підприємства збільшився на 28188 тис. грн., тобто темп зростання – 400,2 %, що є дуже гарним результатом.

Прибуток (збиток)отриманий від операційної діяльності у 2020 р. становивв 29683 тис. грн., що в порівнянні з 2019 р. збільшено на 22689 тис. грн. Прибуток (збиток) отриманий від звичайної діяльності до оподаткування також має динаміку зростання, у 2020 р. збільшення 22963 тис. грн. Чистий прибуток – це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків. Він у звітному році також збільшився на 22963 тис. грн., темп зростання сягнув 438,8%.

Формування прибутку підприємства є важливою складовою для аналізу, його збільшення мають важливе значення для кожного підприємства – суб'єкта господарської діяльності.

У табл. 2.18 зображено формування та аналіз прибутку від реалізації виробленої продукції, також проаналізовано значення та динаміку змін показників прибутку від реалізації.

Таблиця 2.18

## Формування та аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ «ДНІПРО»

Показники	Розрахунок або код рядка, Ф№ 2	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2000	45 760	71 273	25 513	155,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2050	36 371	33 696	-2 675	92,6
3. Адміністративні витрати, тис. грн.	2130	2 478	2 612	134	105,4
4. Витрати на збут, тис. грн.	2150	3 483	6 796	3 313	195,1
5. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	р.2+р.3+ р.4	42 332	43 104	772	101,8
6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	р.1-р.5	3 428	28 169	24 271	821,7

Аналізуючи табл. 2.28, спостерігаємо що відбувається збільшення чистого доходу на 25513 тис. грн., що свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства, Собівартість продукції у звітному році зменшилась, що дає змогу підприємству заробляти більше. Прибуток від реалізації продукції також має темп зростання, у 2020 році прибуток становив 28169 тис. грн..

## 2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРО»

Ефективне використання ресурсів – є найважливішим фактором підтримання платоспроможності підприємства, його кредитоспроможності та фінансової стабільності господарських організацій, також це дає змогу підтримати конкурентоспроможність, формувати достатню кількість ресурсів для розвитку й отримання більшого прибутку з метою залучення інвестицій [33].

Одним із інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть

найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат.

Головне завдання фінансового аналізу – своєчасно виявити й усунути недоліки у фінансовій діяльності, знайти управлінські рішення для поліпшення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Звідси випливають і основні напрямки аналізу фінансового стану – вивчення причин, які негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, підготовка проектів управлінських рішень щодо підвищення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства, розробка заходів для оптимізації структури фінансових ресурсів і їх ефективного використання.

Для дослідження фінансового стану підприємства будемо використовувати такі показники:

1. Показники ефективності використання ресурсів.
2. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства.
3. Показники фінансової стійкості підприємства.
4. Показники ділової активності підприємства.
5. Показники рентабельності підприємства.

Наведені показники дають змогу комплексно проаналізувати фінансовий стан підприємства та провести аналіз стану фінансових ресурсів підприємства. У процесі аналізу вивчають динаміку перелічених показників, виконання завдань щодо досягнення запланованого їх рівня, здійснюють міжгосподарські порівняння. Ефективне використання ресурсів – найважливіший фактор забезпечення платоспроможності, кредитоспроможності й фінансової стабільності господарських організацій [52].

Для оцінки наявності та ефективності використання ресурсів підприємства у 2019 – 2020 роках можна використати показники наведені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «ДНПРО»  
у 2019 – 2020 роках

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,56	0,51	-0,05	91,1
Продуктивність праці на 1 працівника основного контингенту	тис. грн. / особу	92,63	151,32	58,69	163,4
Фондовіддача,	грн./грн.	1,2	1,6	0,4	133,3
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,4	1,7	0,3	121,4
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	грн./грн.	0,7	0,6	-0,1	85,7
Середній період обороту оборотних засобів	днів	257,1	211,7	-45,4	82,3
Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,7	0,9	0,2	128,6
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	обороти	10,1	9,7	-0,4	96,0
Середній період обороту дебіторської заборгованості	днів	35,6	37,1	1,5	104,2
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	обороти	106,5	146,1	39,6	137,2
Середній період обороту кредиторської заборгованості	днів	3,4	2,5	-0,9	73,5
Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	2,2	1,8	-0,4	81,8
Середній період зберігання запасів	днів	163,6	200	36,4	122,2
Тривалість операційного циклу	днів	199,2	237,1	37,9	119,1

Табл. 2.19, дає змогу проаналізувати безліч показників, для розуміння ефективності використання ресурсів підприємством. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що стан підприємства має динаміку до покращення свого стану. Більшість основних показників 2020 року в порівнянні з 2019 роком збільшилися. Така динаміка приводе до покращення фінансового стану підприємства. У 2020 році продуктивність праці одного працівника основного

контингенту збільшилась на 58,69 тис. грн./особу; фондівдача збільшилась на 0,4; коефіцієнт обіговості оборотних засобів збільшився на 0,3 обороти. Період обороту оборотних засобів знизився на 45 днів; середній період обороту дебіторської заборгованості збільшився на 1,5 днів; середній період обороту кредиторської заборгованості зменшився на 0,9 днів. Середній період зберігання запасів у 2018 року становив 163 дні, а у 2019 році збільшився до 200 днів; тривалість операційного циклу також зросла на 37,9 днів.

Аналіз фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності яку надає фінансовий відділ, є необхідною умовою оцінки якості фінансової діяльності підприємства. Фінансова звітність підприємства та аналітичні дослідження дають можливість проаналізувати та оцінити платоспроможність та ліквідність, рівень фінансової стійкості та ділової активності, обсяг та якість дебіторської/кредиторської заборгованості.

Якщо аналізувати літературу, то під ліквідністю підприємства розуміють спроможність перетворювати власні активи на грошові кошти без втрати їх ринкової вартості для покриття всіх необхідних платежів в міру настання їх строків та швидкість здійснення цього перетворення [53].

Таким чином, ліквідність можна розглядати як час, необхідний для продажу активу, і суму, одержану від продажу активу. Для оцінки реального ступеня ліквідності підприємства проводиться аналіз ліквідності балансу. Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Платоспроможність – це здатність підприємства сплачувати кошти за своїми зобов'язаннями, що вже настали і потребують негайного погашення, за рахунок наявних грошей на банківських рахунках або в готівці.

Показники які аналізують ліквідність та платоспроможність ТОВ «ДНІПРО» занесені до табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДНІПРО»  
у 2019 –2020 роках



Показники	Розрахунок	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{абс}$ )	Грошові кошти і їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2	0,3	0,1	150
2. Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{п.л}$ )	(Оборотні активи – Запаси)/ Поточні зобов'язання	3,1	2,9	-0,2	93,5
3. Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_{з.л}$ )	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	18,7	12,9	-5,8	68,9
4. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів ( $K_{л.моб}$ )	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Запаси) / Поточні зобов'язання	15,8	10,3	-5,5	65,2
5. Коефіцієнт власної платоспроможності ( $K_{в.пл}$ )	(Оборотні активи – Поточні зобов'язання)/ Поточні зобов'язання	17,7	11,9	-5,8	67,2
6. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення ( $K_{дфз}$ )	Власний капітал / Необоротні активи	1,9	2,1	0,2	110,5

Аналізуючи табл. 2.20, спостерігаємо збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,2 до 0,3, котрий показує, яку частину заборгованості можливо погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, рекомендоване значення цього показника: 0,15 – 0,2.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє прогностичні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості, рекомендованим значення є 0,5 – 0,8. Зниження свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами. У 2019 році цей показник становив 2,9, що свідчить про активну роботу з дебіторами.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує достатність оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань, рекомендоване значення 1 – 2,

таке значення показує, що оборотних активів має бути достатньо для покриття зобов'язань. У звітному році коефіцієнт загальної ліквідності становить 12,9, що свідчить про повну готовність підприємства для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт власної платоспроможності виявляє здатність підприємства погасити зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів. Показник залежить від специфіки виробничої та комерційної діяльності підприємства. У 2019 році коефіцієнт мав значення – 11,9, що на 5,8 менше ніж у попередньому році.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів відображає ступінь залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів. Рекомендоване значення 0,5 – 0,7, нижня межа показує достатність мобілізації запасів для покриття поточних зобов'язань. Тому з показником 10,3 можна сказати що у підприємства достатня мобілізація запасів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення демонструє ступінь покриття необоротних активів власним капіталом, рекомендоване значення має перевищувати 0,5 – 0,7. Показник характеризує рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства. У 2020 р. показник мав значення 2,1, що на 0,2 більше ніж у попередньому році, показник перевищує рекомендоване значення .

Фінансова стійкість забезпечує стабільну платоспроможність на перспективу, в основі якої лежить збалансованість активів і пасивів, доходів і витрат та грошових потоків, тому наступним етапом аналізу фінансової стійкості підприємства є оцінка платоспроможності. Аналіз фінансової стійкості підприємств здійснюється за даними балансу підприємств, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку показників наведених у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

## Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ДНПРО» у 2019 –2020 роках

Показники	Розрахунок	Попередній	Звітний рік	Відхилення
-----------	------------	------------	-------------	------------

		рік 2018	2019	Абсолютне	Темп зростання
Коефіцієнт фінансової стійкості	р.1495балансу/ (р.1595+1695+ 1665 балансу)	37,2	23,4	-13,80	62,9,0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	р.1495балансу/ р.1900балансу	0,97	0,95	-0,02	97,92
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	(р.1595+1695+ 1665 балансу)/ р.1495балансу	0,03	0,04	0,01	133,33
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(р.1195-1695 балансу) / р.1195 балансу	0,94	0,92	-0,02	97,87
Коефіцієнт маневрування	(р.1195-1695 балансу)/ р.1495 балансу	0,47	0,51	0,04	108,51
Коефіцієнт постійного активу	р.1095балансу/ р.1495 балансу	0,52	0,49	-0,03	94,23
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	р.1095балансу/ р.1195 балансу	1,04	0,88	-0,16	84,62

За даними таблиці 2.21, бачимо що не всі показники зростають. Коефіцієнт фінансової стійкості (рекомендоване значення 0,6 – 0,7) за обидва роки перевищує рекомендоване значення, у звітному році цей коефіцієнт становить 23,4, що на 13,8 менше ніж у попередньому році. Коефіцієнт фінансової незалежності у звітному році зменшився лише на 0,02, та становив 0,95. Рекомендоване значення повинно перевищувати 0,5.

Коефіцієнт заборгованості або як його ще називають фінансової напруги фінансової напруги у звітному році має значення 0,4, що на 0,1 більше ніж у 2019 р., рекомендоване значення не повинно перевищувати 0,5 (50%), з тенденцією до зменшення.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризує можливість проведення незалежної фінансової політики, рекомендоване

значення для такого показника від 0 до 10%. Коефіцієнт маневрування (рекомендоване значення 0,2 – 0,5) характеризує різновекторні можливості маневрування капіталом. У звітному році він становив 0,51, що на 0,04 більше попереднього року.

Коефіцієнт постійного активу характеризує галузь діяльності підприємства (індивідуальний підхід). У попередньому році цей показник становив 0,52, це на 6% більше ніж у звітному році, рекомендованим значенням є зростання цього показника. Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів з 1,04 у 2019 р. зменшився до 0,88.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Оцінка полягає в дослідженні рівнів та динаміки показників оборотності і здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнтів наведених у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

## Аналіз ділової активності ТОВ «ДНПРО» у 2019 – 2020 роках

Показники	Розрахунок	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
Коефіцієнт загальної оборотності активів	Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)/ Середня вартість активів	0,74	0,88	0,14	118,92

Продовження табл. 2.22

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Собівартість реалізації товарів (робіт, послуг)/ Середній залишок матеріалів за звіт. період	1,40	1,01	-0,39	72,14
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	Собівартість реалізації товарів (робіт, послуг)/ Сер. залишок незавершеного виробництва за звіт. період	2,76	2,35	-0,41	85,14
Коефіцієнт	Собівартість	4,20	2,39	-1,81	56,90

оборотності готової продукції	реалізації товарів (робіт, послуг)/ Сер. залишок готової прод. за звіт. період				
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Середня вартість запасів / Середня за звітний період КЗ	60,39	68,04	7,65	112,67
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	(Сер. КЗ за товари, роботи, послуги / Середня вартість запасів)*365	6,04	2,68	-3,36	44,37
Фондовіддача	Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)/ Середня вартість основних засобів	1,2	1,6	0,4	133,33

Коефіцієнт загальної оборотності активів у 2020 р. становив 0,88, що на 19% більше ніж у попередньому році, збільшення цього коефіцієнта свідчить про ефективніше і раціональніше використання ресурсів, прискорення розрахунків, удосконалення технології, модернізацію, автоматизацію.

Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва у звітному році зменшився на 0,41, та становив 2,35, також зменшився коефіцієнт оборотності готової продукції з 4,2 у 2019 р. до 2,39 у 2020 р. Зменшення цих коефіцієнтів свідчить про недостатнє завантаження виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає швидкість обертання кредиторської заборгованості. У 2020 році цей показник становив 68,04, в порівнянні з попереднім роком він збільшився на 7,65, прискорення оборотності – негативна тенденція, яка може призвести до погіршення ліквідності.

Фондовіддача – це розмір доходу, отриманого на 1 гривню основних засобів. Рекомендованим є збільшення цього показника, саме так і відбувається на підприємстві, з 1,2 значення зросло до 1,6.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. По суті, рентабельність безпосередньо представляє той самий прибуток, але це є відносний показник.

У практиці господарювання аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних коефіцієнтів рентабельності як у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

## Аналіз рентабельності ТОВ «ДНІПРО» у 2019 –2020 роках

Показники	Розрахунок	Попередній рік 2019	Звітний рік 2020	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/ Середня вартість активів	0,11	0,36	0,25	327,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/ Середня вартість власного капіталу	0,11	0,38	0,27	345,45
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	Прибуток/ Витрати на виробництво і збут	0,08	0,65	0,57	812,5

Рекомендованим значенням для всіх коефіцієнтів рентабельності є їх збільшення. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства, з наведених, у табл. 2.23, розрахунків можна спостерігати збільшення коефіцієнта з 0,11 до 0,39. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства, тому можна зробити висновок що вкладати кошти у ТОВ «ДНІПРО» є ефективним рішенням, адже у 2020 р. показник становив 0,38, що на 0,27 більше ніж у попередньому році. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції характеризує прибутковість господарської діяльності

підприємства від основної діяльності, спостерігається різке підвищення даного коефіцієнту, у 2019 р. – 0,08, а у 2020 р. – 0,65, це на 0,57 більше .

Порівняння основних фінансових показників (коефіцієнтів) з базисними величинами (нормативними, середньогалузевими, показниками еталонних підприємств) дає можливість оцінити фінансовий стан аналізованого підприємства.

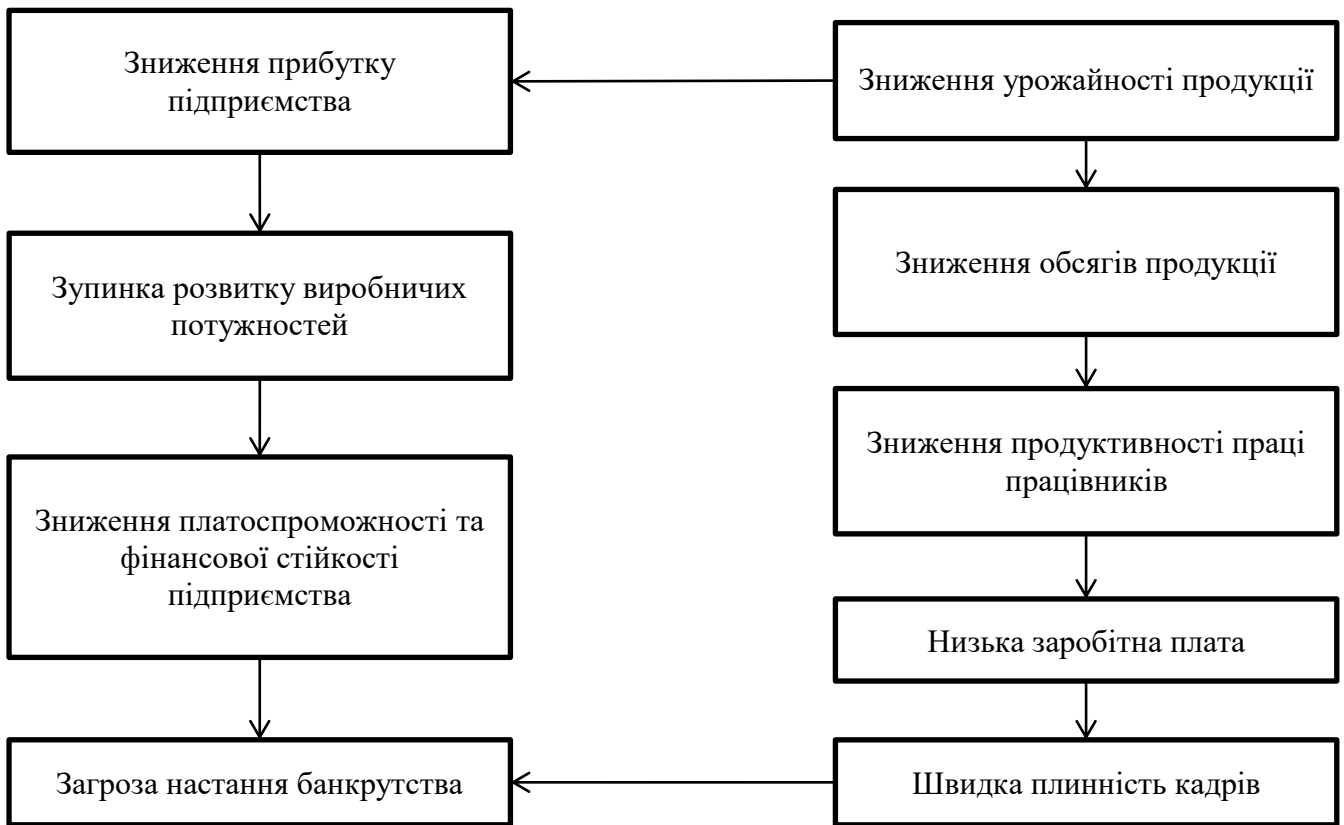
### 2.3. Аналіз рівня бізнес-планування на ТОВ «ДНПРО»

Сучасний стан сільськогосподарських підприємств вимагає самостійності та водночас відповідальності в питаннях розроблення та впровадження управлінських рішень, які стосуються організації та забезпечення їх ефективного функціонування. Для виявлення ключових аспектів розвитку підприємства управлінці впроваджують різноманітні методики управління та аналізу.

Аналізуючи економічні показники підприємства, спостерігається така проблема як зниження урожайності. Тому запропоновано побудувати карту проблем для їх вирішення.

Карта проблем дає ситуаційний аналіз і показує слабкі місця підприємства[48]. За допомоги карти визначимо, які сфери діяльності потребують удосконалення. Побудова «Карти проблем» – є частиною методики комплексної діагностики сільськогосподарського підприємства.

Аналізуючи ключові проблеми підприємства виділяємо одну з найважливіших та будуємо карту проблем (рис.1.1). Зниження урожайності продукції – це одна з істотних внутрішніх причин зростання витрат і відповідно подорожчання продукції, що негативно впливає на стан підприємства. Ціна продукції стає неконкурентоспроможною, знижується прибуток, знижується платоспроможність та плинність кадрів.. В найгіршому випадку, якщо не взяти необхідних намірів це може призвести до загрози настання банкрутства.



**Рис. 2.1. Карта проблем підприємства**

Під час проведення аналізу даних підприємства ТОВ «ДНПРО» було виявлено зниження урожайності зернових культур, які тягнуть за собою низку можливих загроз які можуть призвести до банкрутства підприємства. Тому, кожне підприємство повинно оцінювати свої результати та прораховувати впливаючи з них загрози для їх усунення.

Для удосконалення діяльності підприємства пропонується вдосконалити систему планування вирощування культур. На прикладі розглянемо вирощування моркви – культура є новою для підприємства, буде використовуватися для реалізації заготівельним організаціям або для виробництва натуральних соків які будуть реалізуватися.

Розглянемо як відбувалося планування вирощування культур без вдосконалення бізнес-процесу.

Для створення плану виробництва нової культури проводився аналіз внутрішнього та зовнішнього стану підприємства.



На основі інформації про потенціал підприємства, тенденцій розвитку ринку, місії та цілей підприємства проводився зовнішній аналіз підприємства. До зовнішнього аналізу входило визначення основних конкурентів на ринку та пошук каналів реалізації за допомогою конкурентної карти ринку та SWOT-аналізу. Результати аналізу передавались для аналізу внутрішнього середовища підприємства та для розрахунку техніко-економічних характеристик планування виробництва. Аналіз проводився аналітиком, економістом та заступником економіста.

На основі інформації отриманої від аналізу зовнішнього середовища та поточного стану підприємства проводиться аналіз внутрішнього середовища, керуючись фінансовою звітністю підприємства, до внутрішнього аналізу відносився розрахунок економічних показників керуючись фінансовою звітністю, прораховували можливість вирощування обраної культури. Результати проведеного аналізу передається для розрахунку техніко-економічних характеристик планування виробництва. Аналіз проводився аналітиком, економістом та заступником економіста.

Розрахунок техніко економічних характеристик впровадження нової культури з розрахунком структури витрат та фінансових результатів від впровадженої діяльності, проводився керуючись методами техніко-економічних розрахунків на планом виробництва. Аналіз проводився економістом, заступником економіста, агрономом під керівництвом директора.

На виході отримуємо готовий план впровадження нової продукції, розраховані фінансові результати та результати від реалізації продукції.

В даний час в умовах жорсткої конкуренції будь-яка компанія прагне підвищити ефективність своєї діяльності різними способами, найбільш поширеними з яких є оптимізація і автоматизація бізнес-процесів. Для того, щоб проаналізувати як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, як налагоджена взаємодія між різними підрозділами, а також як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці застосовується моделювання бізнес-процесів.

Основою проектування в програмі RAMUS IDEF0 є підхід, що визначає сувору залежність цілей і завдань проектування моделі. Модель не може бути побудована без чітко сформульованої мети. Мета повинна визначати предметну область проектування, завдання проектування, результати проектування.

Метою побудови контекстної діаграми є відображення бізнес процесу планування впровадження нового виду продукції. На рис. 2.2 зображено контекстну діаграму моделі та на рис. 2.3 побудована декомпозиція контекстної діаграми, висвітлено діючу діаграму впровадження нового виду продукції ТОВ «ДНІПРО».

На рис. 2.2 та рис. 2.3 побудовано блоки на яких відмічені процеси у своїй послідовності, кожен блок має свої входи та виходи, без яких не можливе вдале функціонування того чи іншого процесу. На вході процесів завжди стоять об'єкти, задачі та інформація – ці об'єкти необхідні для виконання функцій, а на виході знаходяться те що створюється в результаті виконання функцій, обробки інформації. З гори до низу відображено – управління, а саме: стандарти, бюджет, правила, постанови. З низу до гори відображено механізми – те за допомогою чого виконують задачі, перетворюють об'єкти та обробляють інформацію.

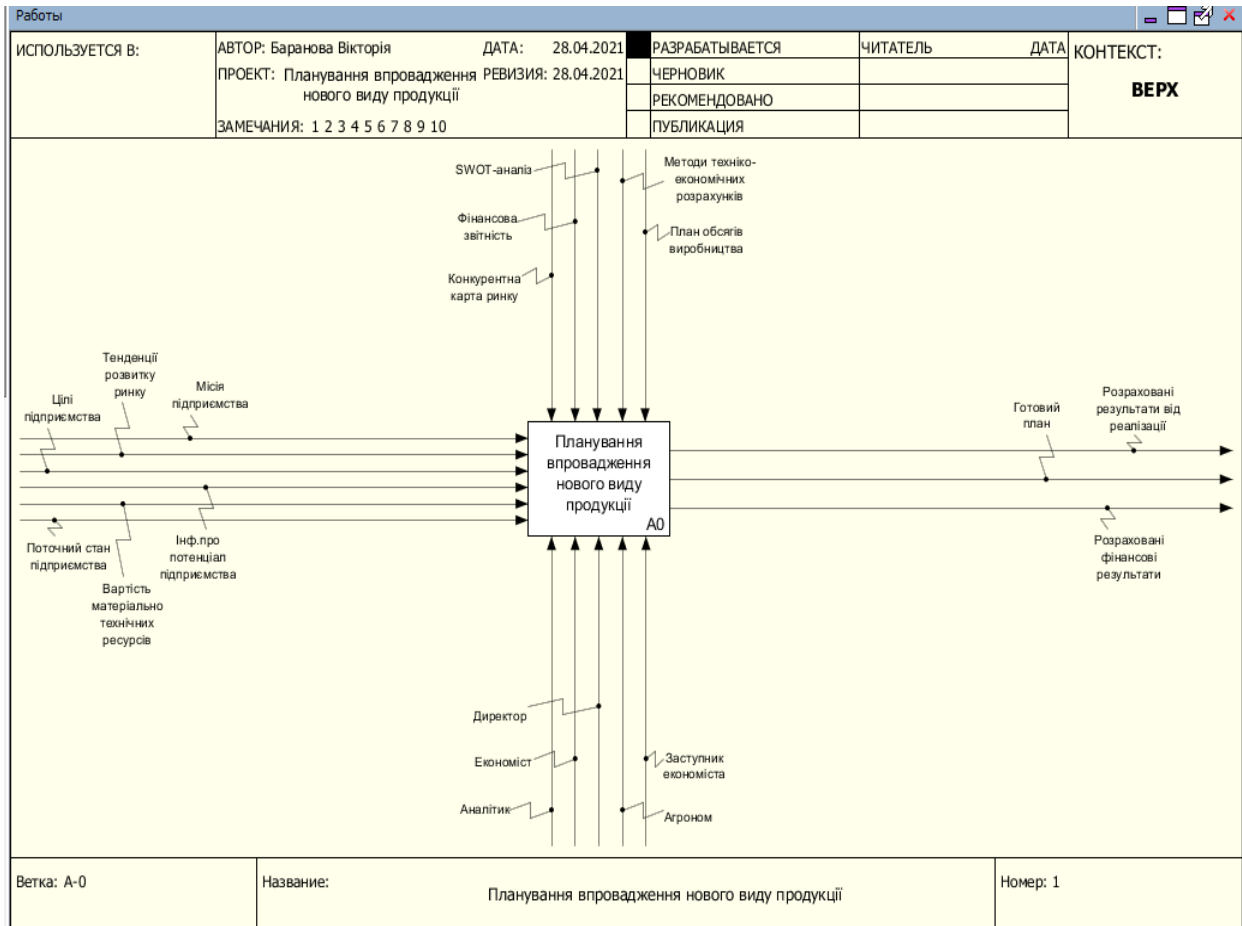


Рис. 2.2. Контекстна діаграма моделі

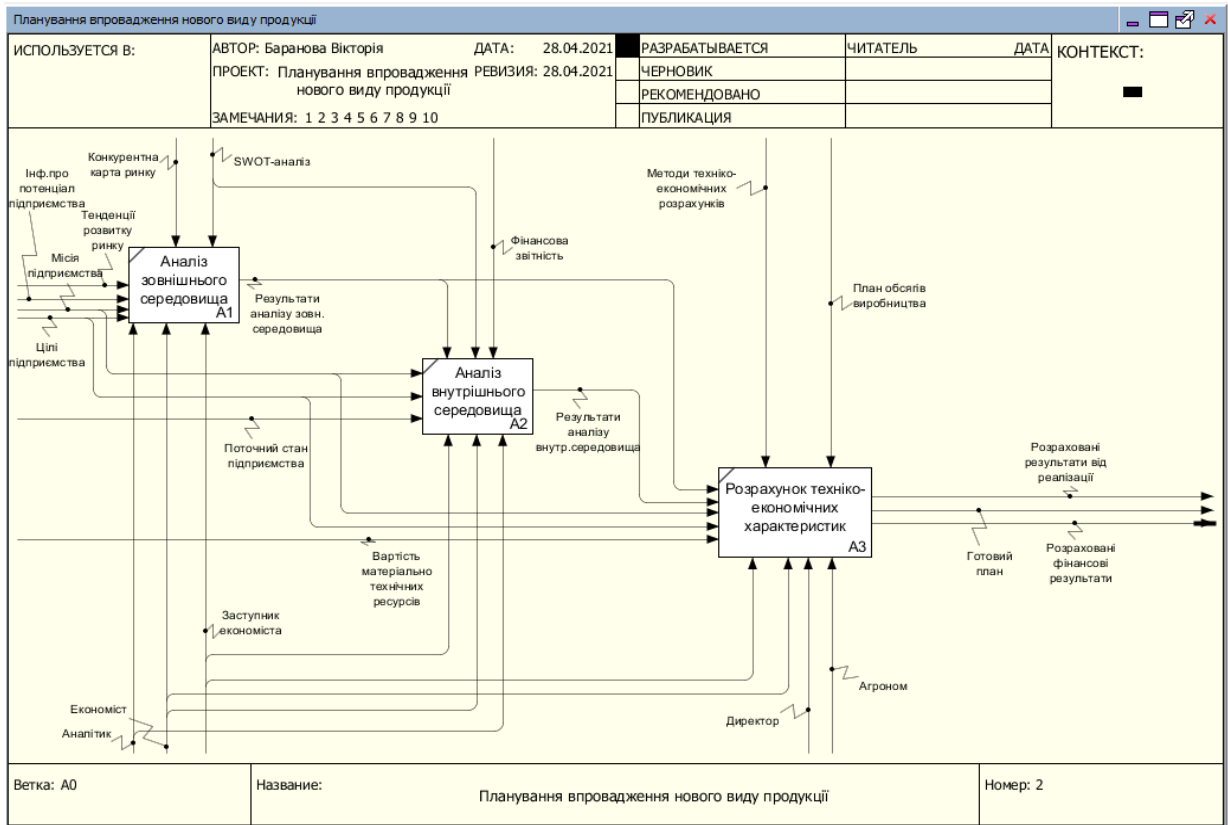


Рис. 2.3. Декомпозиція контекстної діаграми

Розглянувши існуючий процес впровадження нового виду продукції, було запропоновано його вдосконалення. На рис. 2.4 та рис. 2.5 наведено вдосконалений бізнес-процес.

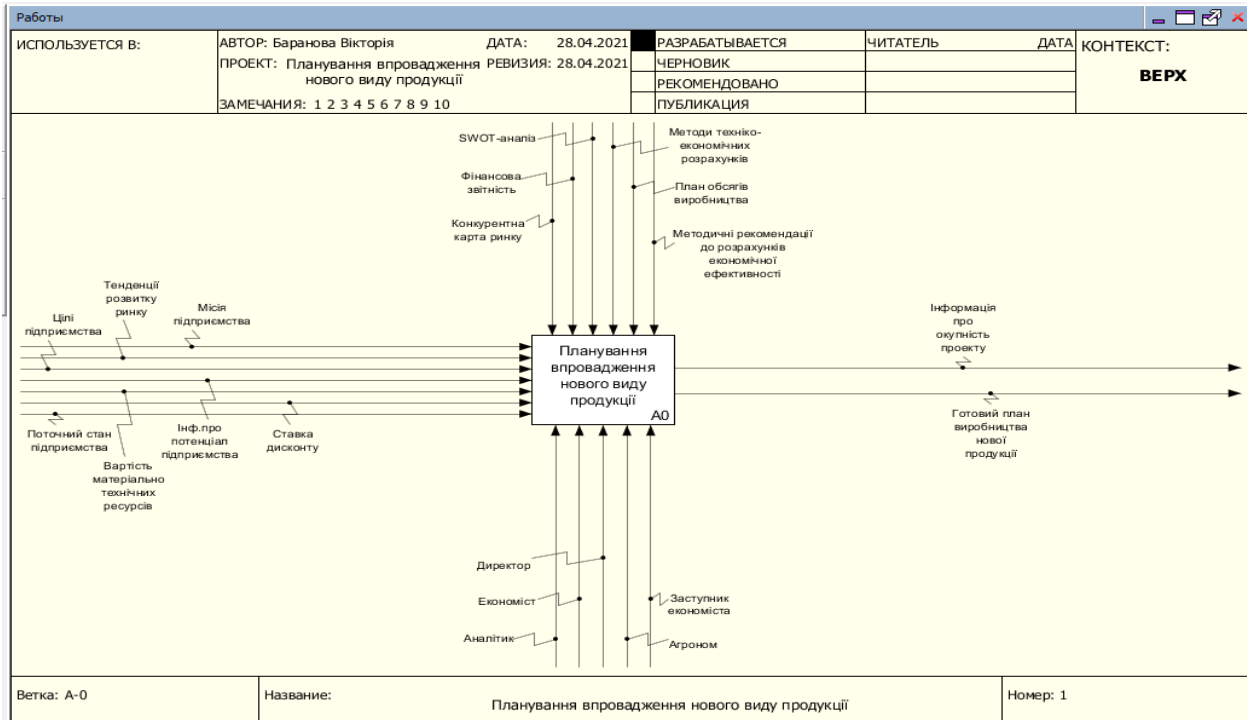


Рис. 2.4. Контекстна діаграма моделі

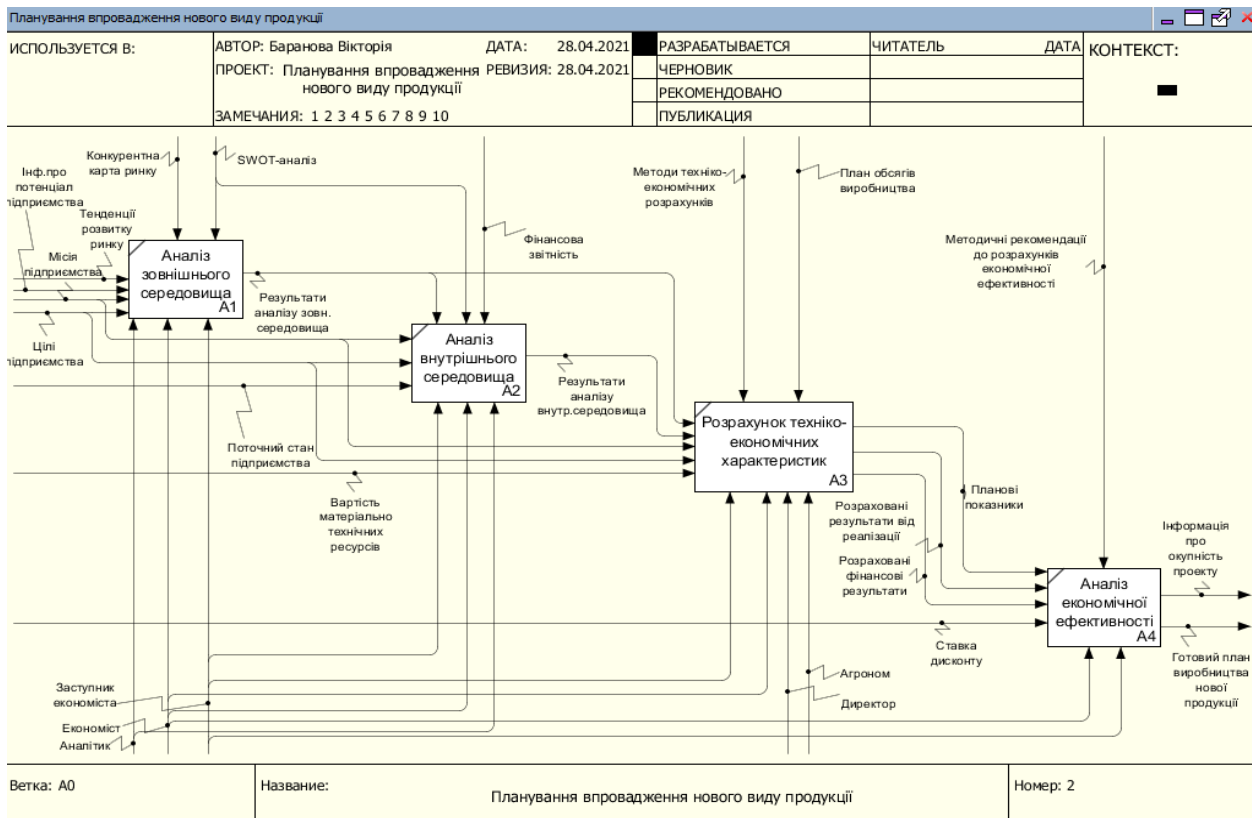


Рис. 2.5. Декомпозиція контекстної діаграми

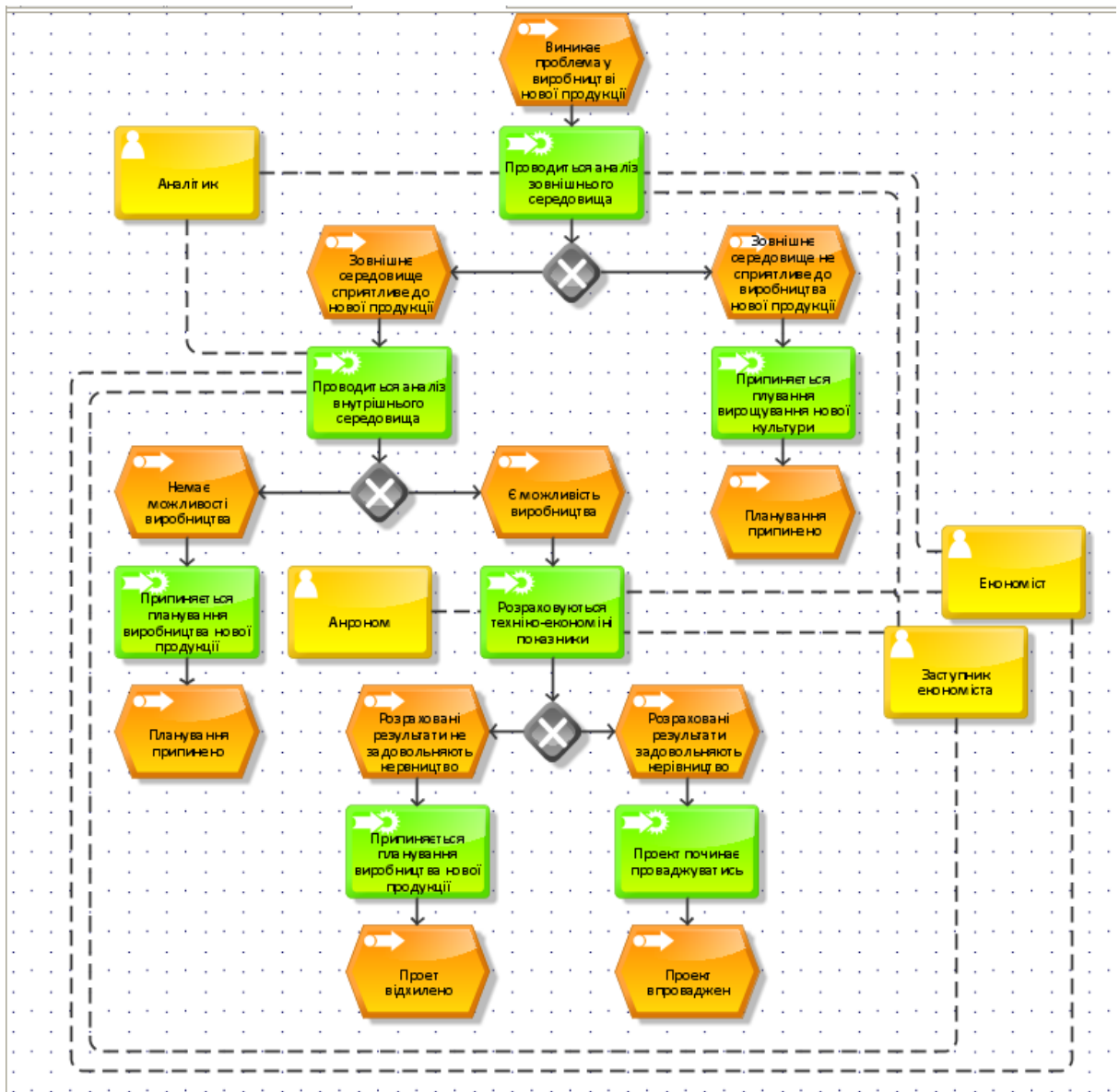
На рис. 2.4 та рис. 2.5 було запропоновано додати новий процес – аналіз економічної ефективності. Даний процес дозволить підприємству визначити економічну ефективність нового проекту визначити його прибутковість, та строки окупності, які допоможуть в подальшому вдало керувати проектом без збитків та перешкод.

Однією з поширених на сьогоднішній день методологій моделювання бізнес-процесів є методологія ARIS, яка орієнтована на використання принципів процесного підходу і процесного опису діяльності організації. Система ARIS визначає принципи моделювання практично всіх аспектів діяльності організації, що є її корінним відмінністю від інших методологій. Вона являє собою безліч різних методів, інтегрованих в рамках єдиного системного підходу, що забезпечує можливість цілісного охоплення організації, дозволяючи описувати різноманітні підсистеми у вигляді взаємопов'язаної сукупності різних моделей[55].

Процесний підхід - підхід до організації та аналізу діяльності компанії, заснований на виділенні і розгляді організації в цілому як сукупності її бізнес-процесів, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами компанії або зовнішнім середовищем.

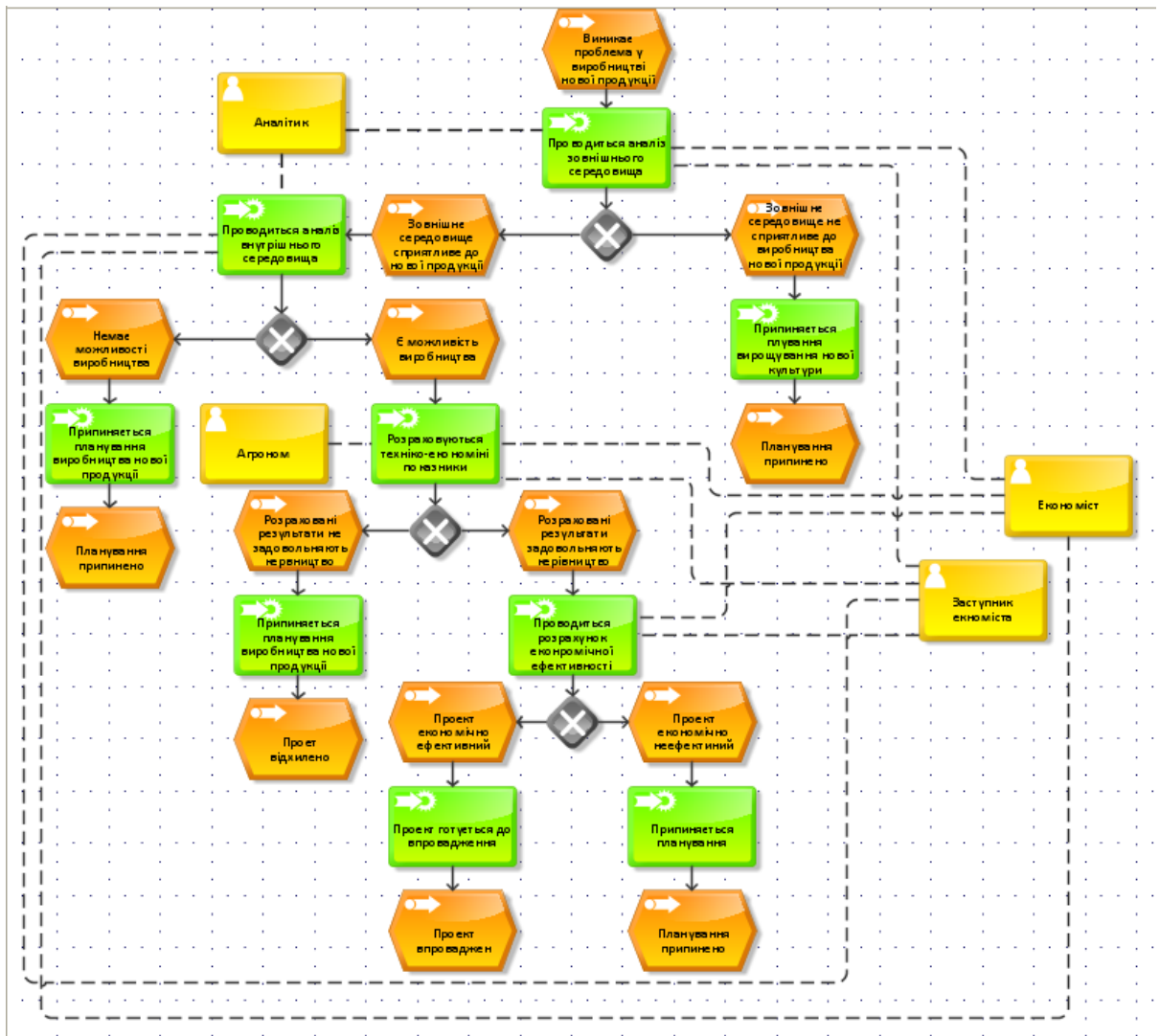
Графічні моделі зазвичай сприймаються легше, ніж текст, тому у рис. 2.6 наведено модель бізнес-процесу впровадження нового виду продукції, який існує на підприємстві. На рисунку графічно зображено як підприємство приймає рішення на кожному етапі планування. На прийняття рішень впливають люди які працюють над створенням процесу. В залежності від обраних відповідей на ту чи іншу дію, приймається відповідне рішення яке так же само перетікає до наступного етапу прийняття рішень.

Моделі побудови бізнес-процесів можуть бути різними за складністю та розмірами, що з першого погляду здаватися важкими, але на практиці такі схематичні зображення допомагають налагодити бізнес-процеси компанії.



**Рис. 2.6. Модель бізнес-процесу впровадження нового виду продукції**

На підставі моделі бізнес-процесу керівництво підприємства приймає обґрунтоване рішення щодо внесення змін до існуючих бізнес-процесів і впровадження нових процесів або удосконалення існуючих, що дозволить підвищити ефективність роботи як в окремих бізнес-процесах, так і в діяльності підприємства в цілому. Тому на рис. 2.7 зображено вже вдосконалений бізнес процес.



**Рис. 2.7. Вдосконалена модель бізнес-процесу впровадження нового виду продукції**

Як бачимо з наведених зображень до та після вдосконалення, схема після стала більш наповненою та удосконаленою, до удосконалення бізнес-процесів долучилося більше спеціалістів що дозволить розробити досконалий бізнес-план інвестиційного проекту.

Використане програмне забезпечення, є рекомендованим для застосування підприємству, адже з його допомогою можна полегшити процеси планування та наочно спостерігати та виправляти необхідні процеси, тим самим удосконалюючи його ефективність

### 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ТОВ «ДНІПРО»

3.1. Загальні напрями удосконалення бізнес-планування інвестиційного проекту підприємства

Для підприємства ТОВ «ДНІПРО» запропоновано впровадження, вирощування нової культури – моркви та вирощування нового виду ярого ячменю у зв'язку зі зниження урожайності вирощуваних видів. На основі раніше наведених шляхів удосконалення, буде розраховано та проаналізовано техніко-економічні показники та економічну ефективність.

Вирощування моркви – новий вид культури для підприємства, дозволить збільшити прибуток та розширити ринки збуту. Підприємство охоплює область в якій знаходиться та сусідні області, тому реалізація моркви не стане проблемою для підприємства. Також морква може використовуватись для виробництва соків або для реалізації оптовим покупцям, заготівельним організаціям та бюджетним організаціям [60].

Морква – є однією з основних культур в домогосподарстві, широко використовується в кулінарії. Переносить великі морози та вважається посухостійкою культурою, витривала та невибаглива, проста у вирощуванні. Коренеплоди та бадилля використовуються як корм для багатьох видів тварин та птахів, особливо для молодняка.

Метою проекту є:

1. Отримання прибуткового проекту.
2. Розширити асортименту продукції.
3. Отримати якісну та конкурентоспроможну продукцію,
4. Забезпечити населення прилеглих і, віддалених населених пунктів виробленою продукцією.

Моркву можна назвати невибагливою рослиною, зібраний урожай при належному зберіганні може пролежати до самої весни. В гарних умовах він



збереже і свій привабливий зовнішній вигляд та всі поживні. Єдина умова для вдалого вирощування гарно підібраний ґрунт: легкий та середньо суглиннісний, дерново-підзолистий, чорноземний, торф'яний, супіщаний, з високим відсотком гумусу, якісним дренажем та без бур'янів.

Морква відноситься до холодостійких рослин.

ТОВ «ДНПРО» має сучасний цех по виробництву натурального соку торгової марки «Краса Азова». Підприємство планує постачати цим соком весь південь України [66]. Для розширення лінійки соків можна використовувати моркву, підприємство вже виробляє соки з яблук та винограду, може виробляти зі своїх фруктів та овочів різні мікси. Сік виробляється у різній тарі, без додавання домішок та цукру. Для запуску лінії яблучно-морквяного соку є все необхідне обладнання, але підприємство не вирощує моркву.

Для підприємства найбільш вигідним є самостійне вирощування моркви, так як постачання від інших підприємств призведе до збільшення собівартості соку. Моркву можна використовувати не тільки при виробництві соку, але й реалізувати в області. Тому розглянемо перспективи вирощування моркви.

В табл. 3.1 наведено планові показники вирощування моркви.

Таблиця 3.1

#### Планування обсягів виробництва моркви

Показники	Значення показника
Площа, га	10
Урожайність, ц/га	300
Валовий збір: в первісно оприбуткованій вазі	3000
в вазі після доробки	2850
Норми висіву насіння, кг/га	6,5
Мертві відходи, %	5%

Всього планується виростити на 10 га землі 3000 ц моркви, з них можливих відходів 150 ц, при нормі висіву 6,5 кг/га.

Для даного регіону був вибраний сорт «Нантська 4» – один з найбільш популярних і поширених по світу солодких сортів моркви. Сорт скоростиглий, перший урожай збирають вже на 90 – 100 день після появи перших сходів.

Урожайність – 300 ц/га. Коренеплоди ростуть рівними, красивими, яскраво-помаранчевого кольору, вагою до 150 г. Форма циліндрична з маленьким хвостиком. Садити Нантську моркву рекомендується в легкий ґрунт. Смак соковитий, солодкуватий, має універсальне застосування.

Морква буде вирощуватись не тільки для виробництва соку, але й для реалізації, тому варто розглянути можливі канали збуту.

ТОВ «ДНІПРО» може реалізувати продукцію за такими каналами:

1) ТОВ «Надія» м. Мелітополь 156 км, переробка та консервування овочів та фруктів, оптова торгівля продовольчими товарами, оптова торгівля фруктами та овочами, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

2) ТОВ «МРІЯ» м. Миколаїв, відстань – 280км., переробка та консервування овочів та фруктів, виробництво морозива, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією та жирами, оренда інших машин та устаткування.

3) Реалізація ВАТ «Левада», він знаходиться у Генічеську, в 10 кілометрах від села Азовське., виробник томатної пасти, холодних соусів і сезонної консервації.

Розглянувши всі варіанти збуту підприємству вигідно реалізовувати продукцію ВАТ «Левада».

Реалізація продукції – важлива завершальна стадія кругообігу коштів підприємства. Від того, як організована система реалізації продукції, залежить безперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність. Несвоєчасна реалізація негативно впливає на споживачів продукції, оскільки вона викликає порушення їх нормальної діяльності.

Для транспортування моркви ТОВ «ДНІПРО» використовує послуги ТОВ «DeGruz». Транспортно-інформаційна Система DeGruz.com – це бізнес-інструмент, що дозволяє в режимі реального часу, реагувати на зміну пропозицій ринку вантажоперевезень, використовуючи який, приймаються

оптимально вигідні рішення, для задоволення потреб двох зацікавлених сторін – перевізників і вантажовідправників.

Залежно від того, кому реалізується продукція, встановлюються відпускні та роздрібні ціни. Відвантаження продукції здійснюється посередникам оптом або партіями за відпускними цінами.

Запропонований варіант є ефективними та фінансово вигідними, підприємство забезпечене власними засобами виробництва та трудовими ресурсами, тому може вдало впроваджувати

Розглянемо другий варіант удосконалення діяльності підприємства, а саме вирощування нового сорту озимої пшениці.

За останні три роки обсяги зібраного врожаю зернових культур в Україні перевищили 60 млн. т. Причиною зростання валового збору стало підвищення ділової активності України на світових ринках, особливо в розрізі торгівлі продукцією сільського господарства.

Мета проекту:

1. Підвищення урожайності за рахунок впровадження нового сорту озимої пшениці.
2. Збільшення прибутку від вирощування озимої пшениці.

У степовій зоні України ярий ячмінь формує високі врожаї з високими хлібопекарськими якостями. Тож у табл. 3.2 розрахуємо планові показники вирощування нового сорту ярого ячменю.

Таблиця 3.2

Планування обсягів виробництва ярого ячменю

Показники	Значення показника
Площа, га	130
Урожайність, ц/га	28
Валовий збір: в первісно оприбуткованій вазі	3750
в вазі після доробки	3637,5
Норми висіву насіння, кг/га	180
Мертві відходи, %	3%

На вирощування нового сорту ярого ячменю планується виділити 130 га, з плановою урожайністю 28 га, в вазі після доробки планується зібрати 3637,5. При вирощуванні ярого ячменю необхідно, щоб протягом всього періоду вегетації рослини були в достатній кількості забезпечені всіма поживними речовинами, при оптимальному співвідношенні всіх елементів мінерального живлення.

Для району був обрано сорт – «Докучаєвський 15», сорт середньостиглий, вегетаційний період 85 днів, також є стійким до вилягання, осипання та ураження хворобами, є посухостійким. Високоврожайний, за сприятливих умов здатний давати більше 50 ц/га[63].

ТОВ «ДНІПРО» розглядає декілька можливих варіантів реалізації своєї продукції:

1) Реалізація ВАТ «Генічеський хлібозавод», він знаходиться у Генічеську, в 10 кілометрах від села Азовське. Генічеський хлібозавод займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, макаронних виробів, сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання.

2) Реалізація в місто Кривий ріг Дніпропетровської області, ТОВ «Жовтневий хліб». Відстань до пункту призначення 310 км. Підприємство переробляє зернові на обладнанні для отримання круп валкового типу – пшенична, гречана, ячна, перлова, кукурудзяна, горохова, вівсяна, рисова.

3) ТОВ «АГРО-ЮГ-СЕРВІС» м. Миколаїв, відстань – 280км. Виробляє таку продукцію: макаронні вироби група А, клас Екстра; макаронні вироби група В, клас Екстра; борошно; печиво зтяжне; печиво галетне; печиво сухе (крекер); печиво цукрове.

Підприємство має можливість реалізувати продукцію всім підприємствам, але вибрало один варіант, реалізовувати продукцію буде ВАТ «Генічеський хлібозавод».

При реалізації ярого ячменю ВАТ «Генічеський хлібозавод», наше підприємство не витрачає кошти на перевезення, так як замовник сам забирає

продукцію, через те що підприємства знаходяться на невеликій відстані один від одного (10км).

Залежно від того, кому реалізується продукція, встановлюються відпускні та роздрібні ціни. Відвантаження продукції здійснюється посередникам оптом або партіями за відпускними цінами.

Обидва запропоновані варіанти є ефективними та фінансово вигідними, підприємство забезпечене засобами виробництва та трудовими ресурсами для реалізації обох проектів.

На основі запропонованого варіанту удосконалення діяльності підприємства, розраховано техніко-економічні показники вирощування моркви.

Для вирощування моркви знадобляться матеріально-технічні ресурси та ціни (табл. 3.3) у розрахунку на 1 га.

Таблиця 3.3

## Матеріально-технічні ресурси

Назва, одиниця вимірювання	Витрати на 1 га	Вартість одиниці
Насіння,ц	2,2	460
Аміачна селітра	2	640
Плата за оренду землі		800
Електроенергія	1,6	2,54
Майстер (добриво)	0,15	5350,43
Амофос (добриво)	0,15	11100
ПММ		2500

Для росту культури буде використані такі добрива: майстер, аміачна селітра, амофос.

Кошторис витрат – це зведений план усіх витрат підприємства на плановий період виробничо-фінансової діяльності. У зведений кошторис включають витрати підрозділів основного виробництва, підрозділів виробничої інфраструктури та витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу [47].

До кошторису (табл. 3.4) включаються витрати основного і допоміжного виробництва, пов'язані з виготовленням та продажем продукції, товарів і послуг, а також на утримання адміністративно-управлінського персоналу,

виконання різних робіт і послуг, у тому числі і не входять в основну виробничу діяльність підприємства.

Планування видів витрат здійснюється в грошовому вираженні на виробничі програми, передбачені в річних проектах, цілі та завдання, обрані економічні ресурси та технологічні засоби їх виконання.

Кошторис був складений на основі технологічної карти.

Таблиця 3.4

## Кошторис витрат на виробництво моркви, грн.

Витрати за елементами та статтями	Всього витрат	В розрахунку	
		На 1 га	На 1 ц
Витрати на оплату праці	101619,21	10161,92	35,66
Відрахування на соціальні заходи	37599,11	3759,91	13,19
Матеріальні витрати	116632,42	11663,24	40,92
В тому числі:			
насіння та садивний матеріал	10120,00	1012,00	3,55
добрива	29450	2945,00	10,33
засоби захисту рослин	8025,645	802,56	2,82
роботи і послуги	15000	1500,00	5,26
паливо і енергія	49819,2728	4981,93	17,48
витрати на утримання основних засобів (поточний ремонт)	4217,51	421,75	1,48
Інші прямі витрати	14326,26	1432,63	5,03
В тому числі:			
амортизація	6326,26	632,63	2,22
плата за оренду земельних паїв	8000	800,00	2,81
Загальновиробничі витрати	13508,85	1350,88	4,74
Всього	283685,84	28368,58	99,54

Всього на вирощування моркви було витрачено 283685 грн., з них на оплату праці – 101619,21 грн., відрахування на соціальні заходи – 37599,11 грн., матеріальні витрати – 116632,42 грн., інші прямі витрати – 14326,26, загальновиробничі витрати – 13508,85 грн. На 1 га було витрачено 28368 грн., а на 1 ц – 2850 грн.

За допомогою кошторису (табл. 3.4) можна розрахувати собівартість моркви. Собівартість продукції – являє собою грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Валовий збір – 2850 ц;

Витрати – 283685,84 грн.;

Розрахунок 1 ц моркви:

$283685,84 / 2850 = 99,54$  грн.

Тобто, витрати підприємства на 1 ц становлять 99,54 грн. Собівартість продукції як показник використовується для контролю за використанням ресурсів виробництва, визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів, встановлення цін на продукцію.

Завершальний етап розробки натуральних показників виробничої програми рослинництва – складання балансу продукції галузі (табл. 3.5): наявність на початок планованого року, надходження і витрату основних видів продукції по всіх каналах, залишок на кінець року [47].

Таблиця 3.5

Баланс моркви, ц

Види продукції	Наявність на кінець року	Надходження		Всього до розділу	Витрати							Очікувана	
		Валове виробництво	Інші надходження		Продаж споживачам				Насіння	Продаж за рахунок оплати праці	На переробку		
					На оптовому ринку	Заготівельним організаціям	На роздрібному ринку	На забій					
Морква		2850				2850							

З балансу видно що валове виробництво моркви становило 2850 ц, стільки ж буде реалізовано заготівельним організаціям.

Якщо ТОВ «ДНІПРО» реалізуватиме свою продукцію ВАТ «Левада», то можна розробити циклограму реалізації моркви по місяцям, у табл. 3.6 наведено валовий об'єм який буде реалізовано.

Таблиця 3.6

## Циклограма реалізації моркви, ц

Канали реалізації	Місяці												Всього
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Заготівельним організаціям (за угодами)									2850				2850

В табл. 3.6 можна прослідкується збут моркви, зазначено коли, куди та в якому об'ємі реалізується морква. Продукція реалізується заготівельній організації ВАТ «Левада». Об'єм збутової продукції складає 2850 ц.

Табл. 3.7 має інформацію щодо цін по каналам реалізації моркви.

Таблиця 3.7

## Циклограма цін по каналам реалізації моркви, грн.

Канали реалізації	Місяці												Всього
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Заготівельним організаціям (за угодами)									320				

З вище наведених даних бачимо що ціна реалізація заготівельній організації ВАТ «Левада» складає 320 грн. Залежно від того, кому реалізується продукція, встановлюються відпускні та роздрібні ціни. Відвантаження продукції здійснюється посередникам оптом або партіями за відпускними цінами.

Основним джерелом грошових надходжень на підприємство є виручка від звичайної діяльності, в табл. 3.8 відстежується надходження виручки від реалізації.

Таблиця 3.8

## Циклограма надходження виручки від реалізації, тис. грн.

Канали	Місяці	Всього
--------	--------	--------



реалізації	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Заготівельним організаціям (за угодами)									912				912

З отриманих даних у табл. 3.8 отримуємо суму виручки від реалізації продукції ВАТ «Левада» – 912000 грн.

Для розрахунку фінансових результатів від реалізації моркви використано табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Фінансові результати, грн.

Реалізовано продукції	Виручено від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Чистий результат
2850	912000	285046	626954

З табл. 3.9 видно що виручка від реалізації моркви повністю покриває витрати. Реалізуючи 2850 ц моркви, ТОВ «ДНІПРО» отримає виручку у розмірі 912000 грн., за вирахуванням собівартості чистий результат становитиме 626954 грн. Даний варіант впровадження нової продукції є достатньо прибутковим та піде на користь підприємству. Дозволить збільшити прибуток підприємства та розширити ринки збуту, як реалізацією так і в переробку на сік який виробляє підприємство.

Зернові культури є досить популярними в Україні та користуються попитом і за кордоном, що дозволяє вирощувати зернові в більшій кількості та отримувати більший прибуток. На основі запропонованого варіанту вирощування нового сорту ярого ячменю для покращення урожайності розрахуємо планово-технічні показники вирощування даної культури, які наведено у табл. 3.10

Таблиця 3.10

## Матеріально-технічні ресурси

Назва, одиниця вимірювання	Витрати на 1 га	Вартість одиниці
----------------------------	-----------------	------------------

Насіння,ц	1,8	800
Дизельне паливо		2727
Плата за оренду землі		1200
Електроенергія	1,6	2,54
Гранстар, кг	0,022	1925
Азотні добрива, ц	3	950
Фалькон, л	0,5	903

З табл. 3.10 бачимо що для вирощування ярого ячменю знадобляться витрати на насіння, дизельне паливо електроенергію, орендні платежі та добрива.

На основі технологічної карти було складено кошторис витрат на вирощування ярого ячменю, табл. 3.11. Кошторис витрат дозволить відстежити витрати на вирощування культури та розрахувати собівартість вирощування загалом та на 1 га та 1 ц.

Таблиця 3.11

## Кошторис витрат на виробництво ярого ячменю, грн.

Витрати за елементами та статтями	Всього витрат	В розрахунку	
		На 1 га	На 1 ц
Витрати на оплату праці	58685,82	451,43	15,65
Відрахування на соціальні заходи	21730,50	167,16	5,79
Матеріальні витрати - всього	810240,60	6232,62	216,06
насіння та садивний матеріал	187200,00	1440,00	49,92
добрива	370500,00	2850,00	98,80
засоби захисту рослин	59685,99	459,12	15,92
роботи і послуги	43768,00	336,68	11,67
паливо і енергія	141125,98	1085,58	37,63
витрати на утримання основних засобів(поточний ремонт)	7960,63	61,24	2,12
Інші прямі витрати-всього	167923,44	1291,72	44,78
амортизація	11923,44	91,72	3,18
плата за оренду земельних паїв	156000,00	1200,00	41,60
Загально виробничі витрати	52929,02	407,15	14,11
Всього	1111509,38	8550,07	296,40

З табл. видно що найбільшу частину на вирощування ярого ячменю займають матеріальні витрати –810240,60 грн., до них входять витрати на насіння та садивний матеріал, добрива, засоби захисту рослин, роботи і

послуги, паливо і енергії, витрати на утримання основних засобів(поточний ремонт). Загалом на 1 га буде витрачено 8550,07 грн., а на 1 ц 296,40 грн.

За допомогою наведених у табл. 3.11 розрахунків, розраховано собівартість вирощування ярого ячменю:

Розрахунок собівартості 1ц зерна:

1. Валовий збір зерна – 3750 ц
2. Кількість зерновідходів у зерні 10% від валового збору – 375 ц
3. В зерновідходах міститься 40% зерна
4. Витрати на пшеницю – 1111509,38грн.

1. Кількість повноцінного зерна пшениці

$$3750 - 375 = 3375 \text{ ц}$$

- 2.Кількість повноцінного зерна в зерновідходах

$$375 * 40\% = 150 \text{ ц}$$

3. Загальна кількість повноцінного зерна з урахуванням зерновідходів

$$3375 + 150 = 3525 \text{ ц}$$

4. Собівартість 1 ц повноцінного зерна

$$1111509,38 / 3525 = 315,32 \text{ грн.}$$

5. Собівартість 1 ц зерновідходів

$$315,32 * 150 / 375 = 126,13 \text{ грн.}$$

Виходячи з наведених розрахунків бачимо що собівартість 1 ц повноцінного зерна буде коштувати 315,32 грн.

Баланс продукції (табл. 3.12) складено для відображення планового руху продукції впродовж звітнього року. При складанні балансу продукції рослинництва враховується її надходження та використання протягом календарного року.

Таблиця 3.12

Баланс ярого ячменю

Види	на кінець	Надходження	до роз	Витрати	Очікувана
------	-----------	-------------	--------	---------	-----------

продукції		Валове виробництво	Інші надходження	Продаж споживачам			Насіння	Продаж за рахунок оплати праці	На переробку	
				На оптовому ринку	Заготівельним організаціям	На роздрібному ринку				
Озима пшениця		3637,5			2500		600			537,5

Залишок продукції на кінець планового року визначають як різницю між її наявністю на початок планового року плюс надходження і усіма витратами.

На насіння залишено 600 ц ярого ячменю для вирощування у наступному році, також залишено 537,5 ц для подальшого продажу через певний період. 2500 ц реалізується після вирощування заготівельним організаціям.

Для планування обсягів реалізації використовується табл. 3.13, за якою можна відслідкувати у якому місяці та у якому об'ємі буде реалізовуватися ярий ячмінь.

Таблиця 3.13

## Циклограма реалізації озимої пшениці, ц

Канали реалізації	Місяці												Всього	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Загот. орган. (за угодами)							2500							9200

З таблиці бачимо що обсяг реалізації в розмірі – 2500 ц. Дана продукція реалізується за угодами заготівельним організаціям. Табл. 3.14 показує за якою ціною буде продано даний об'єм.

Таблиця 3.14

## Циклограма цін по каналам реалізації продукції, грн./ц

Канали	Місяці	Всього
--------	--------	--------

реалізації	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Загот. орган. (за угодами)							1000						

Табл. 3.14 показує ціну реалізації заготівельним організація. ВАТ «Генічеський хлібозавод» отримає озиму пшеницю за ціною 1000 грн./ц. Завершальним етапом є розрахунок надходження виручки від реалізації ярого ячменю (табл. 3.15)

Таблиця 3.15

Циклограма надходження виручки від реалізації, тис. грн.

Канали реалізації	Місяці												Всього	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Загот. орган. (за угодами)							2500							2500

В таблицю 3.15 внесено розмір виручки від реалізації. Враховуючи обсяги і ціну реалізації ярого ячменю підприємство отримає 2500 тис. грн. виручки.

Розрахунок грошових надходжень (табл. 3.16) є головою частиною техніко-економічної характеристики. Це дозволить правильно використовувати грошові кошти до періоду заходу нових відрахувань.

Таблиця 3.16

Розрахунок грошових надходжень і результатів від реалізації озимої пшениці, грн.

Реалізовано продукції	Виручено від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Чистий результат
2500	2500000	788300	+1711700

Проаналізувавши табл. 3.16 робимо висновок, що при реалізації ярого ячменю підприємство матиме значний прибуток – 1711700 грн., виручка від реалізації повністю покриває затрати на виробництво продукції.

Провівши техніко-економічний аналіз, двох варіантів впровадження нового виду продукції, маємо результат, що обидва варіанти є прибутковими, підприємство забезпечене матеріальними ресурсами та необхідною технікою, яка дозволить ефективно реалізувати проекти.

Провівши техніко-економічний аналіз, впровадження нового виду продукції, маємо результат, що запропонований варіанти є прибутковими, підприємство забезпечене матеріальними ресурсами та необхідною технікою, яка дозволить ефективно реалізувати проект.

### 3.2. Обґрунтування заходів щодо розробки бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства на основі економіко-математичного моделювання

Метод аналізу ієрархій (MAI) - методологічна основа для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування. Метод аналізу ієрархій розробив американський вчений Т. Сааті й на даний момент представляє собою великий міждисциплінарний розділ науки, що має строгі математичні й психологічні обґрунтування й численні додатки.

Основне застосування методу - підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання й рейтингування альтернативних рішень. Метод дозволяє провести аналіз проблеми. При цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів:

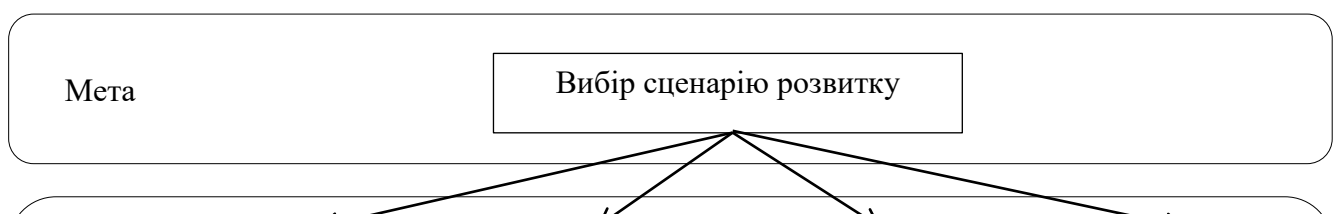
мети рейтингування;

критеріїв, за якими оцінюються альтернативи;

альтернатив;

системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень.

Побудована декомпозиція задачі ієрархії вибору кращого варіанту інвестиційних проектів для реалізації на ТОВ «ДНПРО» представлена на рис. 1.



### Рис. 3.1. Декомпозиція задачі ієрархії вибору інвестиційного проекту

Відповідно до представленої ієрархії необхідно визначити найбільш прийнятний для підприємства інвестиційний проект: вирощування моркви, як нової культури; вирощування ярого ячменю для збільшення урожайності (альтернатива A1, A2) на базі таких критеріїв, як мінімізація фінансових ризиків підприємства (E1), вірогідність отримання додаткового доходу для організації (E2), досягнення фінансової незалежності ТОВ «ДНПРО» (E3), забезпечення платоспроможності підприємством (E4).

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії визначається перевага критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень.

Система попарних оцінок суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті приводить до підсумку, який може бути побудований у вигляді зворотно-симетричної матриці, наведеної в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)

...		1	
n	a (i,j)		1

Елемент матриці  $a(i,j)$  визначається шляхом порівняння важливості  $i$ -го фактора з  $j$ -м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

1- рівна важливість;

3 – помірно домінування  $i$ -го фактора над  $j$ -м;

5 - істотна перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;

7 – значна перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;

9 – дуже сильні перевага  $i$ -го фактора над  $j$ -м;

2, 4, 6, 8 - відповідні проміжні значення.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі політики дивідендних виплат підприємства представлена на рис. 3.2.

Мета				
	E1	E2	E3	E4
E1	1	1/5	1/3	1/7
E2	5	1	3	1/3
E3	3	1/3	1	1/5
E4	7	3	5	1

**Рис. 3.2. Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі інвестиційного проекту**

Відповідно до наведеної матриці, при вирішенні мети (визначення пріоритетного інвестиційного проекту) критерій E2 має істотну перевагу над критерієм E1 та помірно домінування над критерієм E3; критерій E3 – помірно домінування над критерієм E1; критерій E4 – значну перевагу над критерієм E1, помірно домінування над критерієм E2 та істотну перевагу над критерієм E3.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи здійснюється за формулами (1-2):



$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (3.2)$$

де  $W$  - компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{\text{норм}}$  - нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

$a_{ij}$  – значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (3-5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм}i} \quad (3.3)$$

$$I_c = (\lambda - n)/(n - 1) \leq 0,2 \quad (3.4)$$

$$OC = I_c / I_{cc} \leq 0,1 \quad (3.5)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;

$I_c$  – індекс узгодженості;

$I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості (визначається за даними табл. 3.18);

$OC$  - відношення узгодженості;

$n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

Таблиця 3.18

Середнє значення індексу узгодженості

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середнє значення індексу узгодженості ( $I_{cc}$ )	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Приклад розрахунку пріоритетності критеріїв вибору інвестиційних проектів ТОВ «ДНІПРО» в MS Excel продемонстрований на рис. 3.3.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Мета										
2	E1	E2	E3	E4	Wi	Wнорм			$\lambda =$	$=B7*G3+C7*G4+D7*G5+E7*G6$	
3	E1	1	0,2	0,333333333333333	0,142857142857	$=(B3*C3*D3*E3)^{(1/4)}$	$=F3/SFS7$		$IC=(1-n)/(n-1)$	$=(J2-4)/(4-1)$	
4	E2	5	1	3	0,333333333333333	$=(B4*C4*D4*E4)^{(1/4)}$	$=F4/SFS7$		$OC=IC/ICC$	$=J3/0,9$	
5	E3	3	0,333333333333333	1	0,2	$=(B5*C5*D5*E5)^{(1/4)}$	$=F5/SFS7$				
6	E4	7	3	5	1	$=(B6*C6*D6*E6)^{(1/4)}$	$=F6/SFS7$				
7	$\Sigma$	$=СУММ(B3:B6)$	$=СУММ(C3:C6)$	$=СУММ(D3:D6)$	$=СУММ(E3:E6)$	$=СУММ(F3:F6)$	$=СУММ(G3:G6)$				

**Рис. 3.3. Розрахунок пріоритетності критеріїв вибору інвестиційного проекту**

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв вибору інвестиційного проекту підприємства представлені на рис. 3.4.

Мета								
	E1	E2	E3	E4	Wi	Wнорм	$\lambda =$	4,12
E1	1	1/5	1/3	1/7	0,31	0,06	$IC=(1-n)/(n-1)$	0,04
E2	5	1	3	1/3	1,50	0,26	$OC=IC/ICC$	0,04
E3	3	1/3	1	1/5	0,67	0,12		
E4	7	3	5	1	3,20	0,56		
$\Sigma$	16,00	4,53	9,33	1,68	5,68	1,00		

**Рис. 3.4. Значення пріоритетності критеріїв при виборі інвестиційного проекту**

За результатами розрахунків найбільшу перевагу при виборі інвестиційного проекту для підприємства є забезпечення його платоспроможності (E4).

Значення індексу узгодженості менше 0,2 та відносної узгодженості менше 0,1 свідчить про узгоженість думок експертів.

Наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним з критеріїв (рис. 3.5).

E1					E2				
	A1	A2	Wi	Wнорм		A1	A2	Wi	Wнорм
A1	1	5	2,24	0,83	A1	1	1/7	0,38	0,13
A2	1/5	1	0,45	0,17	A2	7	1	2,65	0,88
$\Sigma$	1,20	6,00	2,68	1,00	$\Sigma$	8,00	1,14	3,02	1,00

Е3					Е4				
	A1	A2	Wi	Wнорм		A1	A2	Wi	Wнорм
A1	1	3	1,73	0,75	A1	1	9	3,00	0,90
A2	1/3	1	0,58	0,25	A2	1/9	1	0,33	0,10
Σ	1,33	4,00	2,31	1,00	Σ	1,11	10,00	3,33	1,00

Рис. 3.5. Значення пріоритетності альтернатив інвестиційних проектів підприємства за кожним з критеріїв

За критерієм Е1 «Мінімізація фінансових ризиків підприємства» вищий пріоритет має консервативна політика виплати дивідендів (0,83), за критерієм Е2 «Можливість отримання додаткового доходу підприємства» – проект 2 (вирощування ярого ячменю) (0,88).

Відповідно до критерію Е3 «Забезпечення фінансової незалежності підприємства» вищий пріоритет має проект 1 ( вирощування моркви) (0,75). Абсолютний пріоритет проект 1, а саме вирощування моркви, має за критерієм Е4 – «Забезпечення платоспроможності підприємства».

Перевага вибору інвестиційного проекту підприємства за критеріями Е1-Е4 графічно представлено на рис. 3.6.

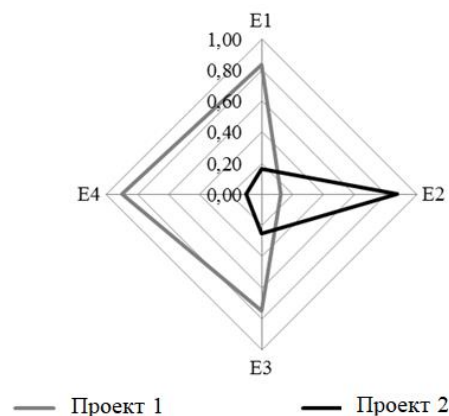


Рис. 3.6. Значення пріоритетів вибору інвестиційного проекту підприємства за критеріями Е1-Е4

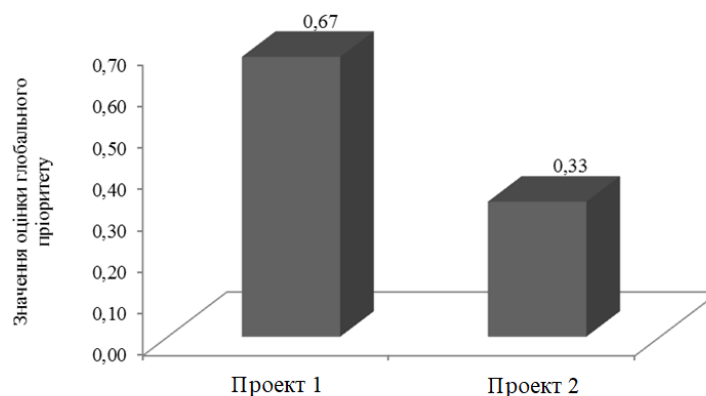
Найвищий пріоритет за більшістю із критеріїв має проект 1 (вирощування моркви), проте за критерієм Е2 – проект 2 (вирощування ярого ячменю). Тому необхідно розрахувати глобальний пріоритет альтернатив з урахуванням значимості критеріїв.

Найбільш пріоритетна альтернатива визначається шляхом перемноження матриці пріоритетів альтернатив за кожним критерієм на матрицю пріоритетів критеріїв (рис. 3.7).

СРЗНАЧ									
=МУМНОЖ(B34:E35;G34:G37)									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	E1	E2	E3	E4					
Консервативна політика	0,83	0,13	0,75	0,90		0,06			
Агресивна політика	0,17	0,88	0,25	0,10		0,26			
						0,12			
						0,56			

**Рис. 3.7. Розрахунок пріоритету інвестиційного проекту підприємства**

Пріоритетність вибору інвестиційного проекту підприємства необхідно продемонструвати графічно, представлені результати наведено на рис. 3.8.



**Рис. 3.8. Значення оцінки глобального пріоритету вибору інвестиційного проекту підприємства**

Як видно вище наведеного рис 3.8 найбільшого пріоритету набуває проект 1 – вирощування моркви, тому підприємству варто звернути увагу до цього варіанту, так як це може допомогти йому покращити своє фінансове становище.

Таким чином, експертне оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій дає змогу визначити пріоритетність альтернатив за обраними кількісними та якісними критеріями з урахуванням «людського фактора».

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження нового виду продукції для ТОВ «ДНПРО»

Ефективність вирощування моркви залежить від багатьох факторів, найважливішими факторами є: рівень урожайності та витратами на її формування. Показники ефективності вирощування моркви представлено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

#### Показники ефективності вирощування моркви

№	Показники	1 варіант
1	Кількість реалізованої продукції, ц	2850,0
2	Собівартість реалізованої продукції, грн.	285046,0
3	Виручка від реалізації продукції, грн.	912000,0
4	Прибуток (+), збиток (-), грн.	+ 626954,0
5	Середня ціна реалізації грн./ц	310,0
6	Собівартість одиниці продукції, грн.	99,54
7	Прибуток на одиницю продукції, грн.	220,0

За даними табл. 3.19 видно, що варіант вирощування моркви є достатньо прибутковим. Від реалізації моркви отримуємо прибуток у розмірі 626954 грн., при собівартості – 285046 грн. Рівень товарності становить 100 %, а рівень рентабельності – 59,1 %.

Чиста теперішня вартість (NPV) – це абсолютна сума ефекту від здійснення інвестицій, тобто різниця між сумою грошових надходжень, які виникають внаслідок реалізації інвестиційного проекту, дисконтованих до поточної вартості і сумою дисконтованих всіх витрат, які необхідні для реалізації інвестиційного проекту [40]. Чиста теперішня вартість розраховується за формулою 3.1.

Чиста теперішня вартість (net present value) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - IC, \quad (3.6)$$

де  $n$  – період життєвого циклу інвестиційного проекту, років;

$t$  – порядковий номер року;

$P_t$  – прибуток  $t$ -го року, грн.;

$i$  – дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;

IC – стартові інвестиції, грн.

Якщо  $NPV < 0$ , проект збитковий, його варто відхилити.

Якщо  $NPV > 0$ , проект прибутковий, його варто прийняти.

Якщо  $NPV = 0$ , проект ні прибутковий, ні збитковий.

Розрахунок чистої приведеної вартості грошового потоку при реалізації моркви представимо в табл. 3.20, де відображено грошові надходження по місяцям.

Таблиця 3.20

Розрахунок чистої приведеної вартості грошового потоку при реалізації моркви

Місяці	Чистий грошовий потік, грн.	Ставка дисконту, %	Дисконтований чистий грошовий потік, грн..
Квітень	0	15	0
Травень	0	15	0
Червень	0	15	0
Липень	0	15	0
Серпень	912000	15	453425
Всього	912000	–	453425

$$NPV = 453425 - 283686 = 169739 \text{ грн.}$$

Отриманий результат перевищує нульове значення, що свідчить про прибутковість проекту та вигідність для інвестора.

Показник NPV дає відповідь, чи доцільно інвестування, але не говорить про відносний рівень зростання капіталу інвестора. Для відповіді на це питання використовуємо показник індексу прибутковості (3.2). Загалом рентабельність – це відносний показник, який комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів.

Індекс прибутковості інвестицій (profitability index) розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}}{IC}, \quad (3.7)$$

Якщо  $PI < 1$ , проект збитковий, його варто відхилити.

Якщо  $PI > 1$ , проект прибутковий, його варто прийняти.

Якщо  $PI = 1$ , проект ні прибутковий, ні збитковий.

$$PI = 453425 / 283686 = 1,59$$

З розрахунків бачимо що отримане значення  $PI > 1$ , що свідчить про прибутковість проекту та доцільність його прийняття.

У випадку, коли інвестиції здійснюються разово, а щорічні прогнозовані надходження дорівнюють один одному, показник строку окупності інвестицій (payback period) обчислюється за формулою (3.3):

$$PP = \frac{I}{\text{ЧДП}_c} \quad (3.8)$$

де,  $\text{ЧДП}_c$  – середньорічна сума грошового потоку в приведеній вартості.

Період окупності проекту складе:

$$PP = 283686 / 453425 = 0,63 \text{ років}$$

Тобто початкові вкладення для функціонування підприємства з урахуванням тимчасового чинника вартості грошей покриваються через 0,63 років.

Таким чином, з розрахунків видно, що при використанні стартового капіталу в розмірі 285046 грн. проект є економічно ефективним і фінансово реалізованим на всіх етапах його реалізації.

Економічна ефективність озимої пшениці обумовлена рівнем урожайності та витратами на її формування. Для визначення економічної ефективності процесу вирощування зерна озимої пшениці використаємо табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Показники економічної ефективності виробництва озимої пшениці

№	Показники	1 варіант
---	-----------	-----------

1	Кількість реалізованої продукції	2500,0
2	Собівартість реалізованої продукції	788300,0
3	Виручка від реалізації продукції	2500000,0
4	Прибуток(+) збиток (-)	1711700
5	Середня ціна реалізації	1000,0
6	Собівартість одиниці продукції, грн	315,3
7	Прибуток на одиницю продукції, грн	684,0

За даними розрахунками в табл. 3.21 бачимо що реалізація ярого ячменю є прибутковою – 1711700 грн., прибуток на одиницю продукції – 684 грн.

Для розрахунку чистої теперішньої вартості використаємо табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Розрахунок чистої приведеної вартості грошового потоку при реалізації озимої пшениці

Місяці	Чистий грошовий потік, грн.	Ставка дисконту, %	Дисконтований чистий грошовий потік, грн.
Січень	0	15	0
Лютий	0	15	0
Березень	0	15	0
Квітень	0	15	0
Травень	0	15	0
Червень	0	15	0
Липень	2500000	15	939842
Всього	2500000	–	939842

$$NPV = 939842 - 788300 = 151542 \text{ грн.}$$

Отриманий вище результат має значення більше нуля, що свідчить про прибутковість обраного проекту та вигідність для інвестора.

Розрахуємо індекс прибутковості інвестицій:

$$PI = 939842 / 788300 = 1,19$$

Отриманий результат – 1,19, має значення більше 0, що свідчить про прибутковість інвестиційного проекту.

Показник строку окупності впровадження інвестиційного проекту ярого ячменю: Період окупності складатиме:

$$PP = 788300 / 939842 = 0,84 \text{ років}$$

Тобто, з розрахунків можна визначити що вкладені в проект кошти будуть повернуті через 0,84 років.



Підводячи підсумки, вибору бізнес-плану інвестиційного проекту, то обидва варіанти є фінансово вигідними та окупними, що повинно зацікавити інвесторів при розгляді бізнес-плану. Якщо обирати серед двох варіантів то можна зробити висновок що проект вирощування нової продукції – моркви, є більш прибутковим, та має менші строки окупності, що є більш привабливим для вкладання коштів.

## ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено поняття «бізнес-план» з різних точок зору що дало змогу визначити, що бізнес-план – це основний документ, який визначає необхідність створення нового підприємства, саме ньому наводяться основні характеристики та прогнозовані фінансові показники, серед яких, зазвичай, такі: загальна потреба в стартовому капіталі; схема фінансування нового

бізнесу, запропонована засновниками; очікувані терміни повернення вкладеного капіталу інвесторам (кредиторам) і деякі інші. Розглянуто найбільш вживані класифікації, що дало змогу створити універсальну класифікацію бізнес-плану. В роботі наведено декілька структур бізнес-планів, найбільш вживаною є та яка складається з: титульного аркуша, вступної частини, аналізу положень справ в галузі, сутності проекту, плану маркетингу, виробничого плану, організаційного плану, оцінки ризиків, фінансового плану. Бізнес-планування відображає можливості підприємства та негативні наслідки, що робить його зрозумілим, як для інвесторів, так і кредиторів.

Проаналізувавши показники різних культур було виявлено різкі зміни урожайності, що дало змогу запропонувати шляхи вдосконалення. За допомогою зовнішнього аналізу виявлено як сильно впливають різні фактори на конкурентоспроможність підприємства. Проведено техніко-економічний та фінансовий аналіз підприємства для виявлення слабких сторін, які потребують уваги та впровадження заходів щодо їх вдосконалення.

За результатами дослідження запропоновано та розроблено заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства. Склавши декілька варіантів розвитку підприємства було в повній мірі оцінено переваги та недоліки кожного варіанту. Проведений у роботі аналіз щодо впровадження нової продукції, а саме моркви, показав необхідність впровадження розробки бізнес-планування для ефективної і прибуткової діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрного підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
2. Аньшін, В. М. Розробка бізнес-плану: навч. посібник / В.М. Аньшін. – Вид-во: «Справа», 2013. – 280 с.

3. Артем'єва Т. А. Бізнес-планування інвестиційних проектів як основа реалізації стратегії розвитку компанії / Т. А. Артем'єва, А. І. Федоренко. – Вид-во: «Альпіна-Паблишер» – 2017. – 358 с.

4. Барінов В. А. Бизнес-планирование : Учебное пособие / В. А. Барінов. – М. : ФОРУМ, 2009. – 256 с.

5. Бадьин Г. М. Будівельне виробництво: основні терміни та визначення: Навчальний посібник / Г. М. Бадьин, В. В. верст, В. Д. Ліхачов, А. Ф. Юдіна. – СПб. : АСВ, СПбГАСУ, 2006. – 276 с.

6. Базилевич В. Методичні аспекти оцінки масштабів тіньової економіки / В. Базилевич, І. Мазур // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 36–44.

7. Бекетова О. Н. Бізнес-планування: Конспект лекцій / О. М. Бекетова. – М.: Ексмо, 2007. – 160 с.

8. Бгашев М. В. Бізнес планування: Навчальний посібник / М. В. Бгашев – Вид-во "Амір", 2018. – 282 с.

9. Бланк І. А. Управління використанням капіталу: Навчальний посібник / І. А. Бланк – К. : Ельга, 2002. – 656 с.

10. Богомоллова В. А., Бізнес-планування: навч. посібник / В. А. Богомоллова, Н. М. Білоусова, О. В. Кублашвілі, Р. Ю. Ролдугина, 2014. – 250 с.

11. Борисова А. Б. Великий економічний словник / А. Б. Борисова. – Вид-во: «Книжковий світ», 2003. – 305 с.

12. Бутко М. П. Становлення вітчизняного ринку в умовах євроінтеграції: монографія / М. П. Бутко, І. В. Соломаха. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – 294 с.

13. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : Учебное пособие / В. П. Буров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.

14. Валигурский Д. И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д. И. Валигурский. – М. : Дашков и К, 2012. – 520 с.

15. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : Підручник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Вид. «Знання», 2013. – 207 с.

16. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов / А. А. Васина. – СПб.: Питер, 2004. – 447 с.
17. Гетало В. П. Бізнес-планування : Навчальний посібник / Г. О. Гончаров, В. П. Гетало, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
18. Гомола А. И. Бизнес-планирование : Учебное пособие / А. И. Гомола, П. А. Жанин. – 4-е изд. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 144 с.
19. Грачев, С. А. Бізнес-планування: навч. посібник / С. А. Грачов, М.В. Рахова, А. К. Холодна, Вид-во: «ВлГУ», 2017. – 78 с.
20. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2007. – 424 с
21. Джакубова Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам : Учебное пособие / Т. Н. Джакубова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 96 с.
22. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3- те вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 587 с. 1
23. Зимин А. И. Инвестиции: вопросы и ответы / А. И. Зимин. – М. : ИД "Юриспруденция", 2006. – 256 с.
24. Зрібняк Л. Я., Ільчук М. М. Організація і планування сільськогосподарського виробництва: навч. посібник / Л. Я. Зрібняк, М. М. Ільчук. – К. : ЗАТ «Нічлава» – 257с.
25. Кільдеева Р.А.,Складання бізнес-плану підприємства. Теорія та практика: Навчальний посібник. – Петропавловськ-Камчатський: КамчатГТУ, 2005. – 150с.
26. Кириченко О. А. Інвестування : підручник / О. А. Кириченко, С. А. Єрохін. – К. : Знання, 2009. – 573 с
27. Красник В. В. Коммерческая электроэнергетика : Словарь-справочник. М. : Энас, 2006. – 320 с.
28. Лапигіна Ю. М. Бізнес-план. Стратегія і тактика розвитку компанії / Ю. М. Лапигіна. – М. : Омега-Л, 2012. – 272 с.
29. Липсиц І. А., Бізнес-план – основа успіху: Практичний посібник / 2-е вид. перероб. і доп. – М. : Справа, 2012. – 112 с.

30. Литвиненко О. Д. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства / О. Д. Литвиненко, А.А. Литвиненко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Х.: ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 16–19.
31. Лопатников Л. І. Оцінка бізнесу: Словник-довідник / Л. І. Лопатников, В. М. Рутгайзер. – М. : Маросейка, 2010. – 306 с.
32. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підручник / Т. В. Майорова – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с
33. Мазоренко О. В. Методичний інструментарій стратегічного планування / О. В. Мазоренко, О. В. Майстренко // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, 2015. – Випуск 6. – С. 373 – 376.34.
34. Морошкин В. А. Бізнес-план. Методика складання / В. А. Морошкин, В. П. Буров, Новіков О.К. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 225 с.
35. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник / В.М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с
36. Нечипорук О. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств-емітентів на ринку цінних паперів / О. В. Нечипорук // Управління розвитком: Збірник наукових робіт. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 21. – С. 91 – 93.
37. Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании: Учебное пособие / Е. Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2012. – 152 с.
38. Основська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
39. Павленко, А. Ф. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»: наукова доповідь / А. Ф. Павленко, М. Г. Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2001. – 88 с.

40. Петухова С. В. Бизнес-планирование : как обосновать и реализовать бизнес-проект : Практическое пособие / С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2013. – 171 с.
41. Петухова С. В. Бизнес – планирование : Учебник / С. В. Петухова. – М. : Омега – Л, 2009. – 236 с.
42. Піскунова О. Г. Методичний посібник зі створення бізнес-плану: Навчальний посібник / Є. Г. Піскунова. 2010. – 93 с.
43. Попадюк Т. Г., Бізнес-планування: Підручник / за ред. проф. Т. Г. Попадюк, проф. В. Я. Горфінкеля. – М. : Вузівський підручник; ИНФРА-М, 2015 . – 296с.
44. Разработка бизнес-плана проекта : Монографія / Бронникова Т.С. – Ярославль-Королев. : ИД «Канцлер», 2009. – 176 с.
45. Савчук В. П. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учеб. пособ. / В. П. Савчук. – К.: Либідь, 2004. – 659 с.
46. Сатаев, А. М. Азбука бизнес-планирования : Учебное пособие / А. М. Сатаев. – М. : Юриспруденция, 2013. – 128 с.
47. Соловйова М. Ф. Організація виробництва на сільськогосподарських підприємствах: практикум / М. Ф. Соловйова. – К. : Урожай, 1995 – 446с.
48. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
- 49 Уткин Э. А. Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. – М. : Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
- 50 Уткин Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А. И. Кочеткова – М. : Эксмо, 1998. – 4 с.
- 51 Ушаков І. І. Бізнес-план / І. І. Ушаков. – СПб. : Пітер. : Ил. – (Серія «Практика менеджменту»). 2005. – 223 с.
- 52 Фролова Т. А. Економіка підприємства: Конспект лекцій / Т. А. Фролова. – Таганрог: ТТІ ПФУ, 2012. – 112 с.
- 53 Хомкин К. А. Инновационный проект. Подготовка для инвестирования / К.А. Хомкин. – М. : Дело АНХ, 2014. – 120 с.

54. Черняк В. З. Бизнес планирование : Учебник / В. З. Черняк. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
55. Шаш Н. Н. Бизнес-планирование для ВУЗов : Учебник / Н. Н. Шаш. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 390 с.
56. Шевчук Д. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/д. : Феникс, 2010. – 208 с.
57. Шкурко В.Є., Бізнес-планування у підприємницькій діяльності: [навч. посібник] / В. Є. Шкурко, М. Ю. Нікітіна; [Науч. ред. А. В. Гребенкин]; 2016. – 172 с.
58. Щукін Б.М. Інвестування: курс лекцій /Б.М. Щукін. – К.: МАУП, 2004. – 216 с
59. Баранова В. О. Розробка бізнес-плану впровадження нового виду продукції // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/naukovi-vidannya/arhiv-vydan-molodizhnyj-visnyk/>
60. Аграрне інформаційне агентство «Agravery» [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://agravery.com/uk/posts/show/na-hersonsini-virosuut-abluka-elitnih-sortiv-polskoi-selekcii>
61. Єдиний державний веб-портал відкритих даних [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://data.gov.ua>
62. Європейський банк реконструкції та розвитку [Електронний ресурс] / Вікіпедія. – Режимдоступа:[https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейський\\_банк\\_реконструкції\\_та\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейський_банк_реконструкції_та_розвитку).
63. Інформаційне агентство «ПІК – Південна інформаційна Компанія» [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://pik.ua/news/url/na-hersonschini-sporudzhujut-shovische-holodilnik--dlja-kistochkovih>
64. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

65. Ти контролюєш – повне дос'є на кожну компанію України  
[Електронний ресурс] / Режим доступа : <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10992682&tb=file>

66. «ХЕРСОН Онлайн» – общественно-политическое интернет-издание.  
[Електронний ресурс] / Режим доступа :  
<https://khersonline.net/novosti/ekonomika/118497-v-genicheske-agropredpriyatie-zapustilo-ceh-po-proizvodstvu-soka.html>